

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti M&P spol. s r.o.
Analysis of Employee Appraisal System in the M&P spol. s r.o. Company

Student: Bc. Martin Straka
Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Straka**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti
M&P spol. s r.o.
Analysis of Employee Appraisal System in the
M&P spol. s r.o. Company

Jazyk vypracování: slovenština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti M&P spol. s r.o
 4. Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



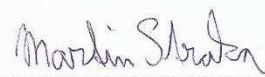
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že som diplomovú prácu na tému „**Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti M&P spol. s.r.o.**“ vypracoval samostatne.

Dátum odovzdania: 14.7.2017



Bc. Martin Straka

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretické východiská hodnotenia zamestnancov	7
2.1	Funkcie riadenia ľudských zdrojov	7
2.2	Hodnotenie zamestnancov	8
2.2.1	Funkcie hodnotenia zamestnancov	10
2.3	Systém hodnotenia zamestnancov	11
2.4	Formy hodnotenia zamestnancov	12
2.5	Kritériá hodnotenia zamestnancov	13
2.6	Metódy hodnotenia	14
2.7	Charakteristika hodnotiteľa	16
2.8	Problémy a chyby pri hodnotení.....	18
2.9	Hodnotenie práce s využitím výpočtovej techniky počítačov	18
2.9.1	Výhody hodnotenia za pomoci informačných technológií.....	19
2.9.2	Nevýhody hodnotenia za pomoci informačných technológií.....	19
2.10	Dôvody prečo realizovať hodnotenie práce.....	19
2.11	Dôvody prečo nerealizovať hodnotenie práce	19
3	Charakteristika firmy M&P s r.o.....	21
4	Analýza súčasného systému hodnotenia zamestnancov	23
4.1	Cieľ prieskumu	23
4.2	Hypotézy prieskumu.....	24
4.3	Respondenti prieskumu	24
4.4	Výsledky dotazníkového prieskumu	24
4.5	Výsledky štruktúrovaného rozhovoru	44
4.6	Vyhodnotenie súčasného stavu.....	48
5	Návrhy a odporúčania	50
5.1	Hodnotiaca stupnica	51

5.2	Hodnotiaci rozhovor	53
5.3	Dôležité udalosti	54
5.4	Implementácia personálneho softwaru	54
5.4.1	SOFTIP HUMAN RESOURCES Plus	54
5.4.2	Vema HR.....	55
5.4.3	Magma HCM.....	55
6	Záver	57
	Zoznam použitej literatúry	59
	Zoznam skratiek.....	62
	Prehlásenie o využití výsledkov práce	
	Zoznam príloh	
	Prílohy	

1 ÚVOD

S odstupom času je zreteľné, že význam riadenia ľudských zdrojov v organizáciách naberá na dôležitosti. V súčasnosti je základom každej dobre fungujúcej organizácie aj oddelenie pre riadenie ľudských zdrojov. Tento fakt býva často podceňovaný malými a strednými podnikmi, ktoré sa takýmto rozhodnutím ukracujú o konkurenčnú výhodu. Predsa starostlivosť o zamestnanca môže napokon vyústiť v lojalitu a lepšie výkony. Dôležité je, aby si firma uvedomila, že základom úspešnej firmy nie sú stroje, ktorými disponuje, ale aj ľudský kapitál. Preto by firma mala brať ohľad na svojich zamestnancov a venovať tejto kategórii zvýšenú pozornosť. Pod správu takéhoto oddelenia spadá výber zamestnancov, odmeňovanie, rozvoj zamestnancov a hodnotenie. V tejto práci sa zameriame práve na spomenuté hodnotenie zamestnancov.

Hodnotenie je základným ľudským sklonom, vykonávané každým človekom. V pracovnom prostredí spĺňa hodnotenie rovnaký význam, keďže poskytuje informácie manažérom o podriadených. Najčastejšie sa pod slovom hodnotenie zamestnanca rozumie vyhodnotenie výkonnosti. V skutočnosti hodnotí aj iné faktory, ktorými zamestnanec disponuje. Je potrebné si uvedomiť, že čím je hodnotenie vykonávané na vyššie postavenom pracovníkovi, tým je náročnejšie. Práve v tomto prípade je dôležité aby bola osoba hodnotiteľa riadne zaučená v tejto oblasti. Dôležité je aby bola poskytovaná spätná väzba z tohto hodnotenia a aby tak spĺňala motivačný charakter. Z tohto dôvodu na tom závisí chod firmy a jej úspechy.

Firma, ktorú sme si vybrali pre túto prácu patrí k malým podnikom a podniká v oblasti informačných technológií. Vzhľadom na oblasť v ktorej firma podniká je dôležité aby držala krok s novými technologickými inováciami. Kladie si za cieľ udržiavať dobré vzťahy s dodávateľmi a zákazníkmi. Dobre fungujúci systém hodnotenia zamestnancov by pomohol zvýšiť kvalitu služieb a produktov.

Tému hodnotenia zamestnancov som si vybrali z dôvodu rozšírenia vedomostí v oblasti ľudských zdrojov. Management ako taký si vyžaduje okrem iného aj znalosti v tejto oblasti. Preto je táto práca prínosom pre manažérov spoločnosti, ale aj firmu ako celok.

Práca sa skladá zo 6 kapitol, vrátane úvodu.

V prvom rade bolo potrebné prejsť si teoretické východiská v oblasti hodnotenia zamestnancov, z ktorých následne môžeme čerpať v praktickej časti práce. Kapitulu 2 sme venovali teoretickej časti práce, ktorá podrobne rozoberá proces, formy, kritéria a metódy hodnotenia práce.

Cieľom práce je analyzovať súčasnú situáciu podniku M&P spol. s r.o. a následne z nej navrhnúť efektívnu kombináciu opatrení na zlepšenie. Zamestnanci firmy sú rozdelení na 2 divízie. Podrobné informácie o firme nájdeme v kapitole 3.

Praktickú časť práce predstavuje kapitola 4. Vďaka získaným výsledkom je možné zistiť pozitíva a nedostatky v systéme. Z výsledkov následne môžeme definovať metódy a kritéria správne fungujúceho systému pre nami zvolenú firmu. V analýze sme zistili, čo je obsahom práce jednotlivých zamestnancov a ako vnímajú hodnotiaci systém v spoločnosti. Špecifikujeme požiadavky na hodnotiteľa, aby sme zamedzili neefektívnemu hodnoteniu. Prieskum a návrhy sú zamerané na obe divízie pôsobiace vo firme.

V predposlednej 5. kapitole navrhujeme nové metódy a odporúčania, ktoré ma firma vykonať ak chce efektívny systém hodnotenia. V rámci odporúčaní navrhujeme kompletne vypracované hodnotiace dokumenty. Je potrebné, aby bol navrhnutý systém hodnotenia naďalej vylepšovaný a prispôbovaný potrebám firmy.

Úlohou 6. kapitoly je zosumarizovať získané poznatky v práci.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

Podnik potrebuje na výkon svojej činnosti určité zdroje. Činnosť každého podniku je vždy viazaná na ľudí, ktorí sú nositeľmi jedného z troch základných výrobných faktorov a tým je práca. Práca je dôležitým vstupom pre každú ekonomickú činnosť. Stroje, ktoré sa podieľajú na spracovaní surovín nedokážu z vlastnej vôle ovplyvniť priebeh výroby, ľudské zdroje majú schopnosť aktívne vstupovať nielen do realizácie jednotlivých činností podniku, ale aj do rozhodovania o ich žiaducej podobe a spôsobe ich vykonávania. Ľudské zdroje sú preto v dnešnej dobe považované za najdôležitejší determinant úspešnosti a efektívnosti činnosti každého podniku (Novák, 2009). Ak hovoríme o ľudských zdrojoch podniku, nemáme tým na mysli len počet a štruktúru jeho zamestnancov, ale celý ľudský potenciál. Všetko je reálne iba na základe systémovo koncipovaného riadenia ľudských zdrojov, ktoré orientuje zamestnancov tak, aby sa dosiahli základné strategické zámery a ciele podniku. Hodnotenie výkonu zamestnanca je najdôležitejšou činnosťou pri riadení ľudských zdrojov. Stáva sa v súčasnosti problémom, pred ktorým stoja manažéri mnohých firiem. Existuje mnoho postupov a návodov ako na to, ale každá firma má svoj vlastný systém, ktorý používa (Gallo, 2008).

2.1 Funkcie riadenia ľudských zdrojov

Na plnenie jednotlivých úloh riadenia ľudských zdrojov (ďalej HR) vykonávajú podniky veľké množstvo prepojených činností, ktoré sa často označujú ako funkcie riadenia ľudských zdrojov. Najčastejšie sa hovorí o strategickom riadení ľudských zdrojov, analýze situácie na trhu práce a vývoji v celom vonkajšom i vnútornom prostredí podniku, plánovaní ľudských zdrojov, analýze práce a projektovaní pracovných miest, získavaní zamestnancov, výbere zamestnancov, rozmiestňovaní zamestnancov, hodnotení zamestnancov a riadení ich pracovného výkonu, vzdelávaní a rozvoji zamestnancov, plánovaní a riadení kariéry, motivácii a odmeňovaní zamestnancov, starostlivosti o zamestnancov, formovaní pozitívnych pracovných vzťahov, utváraní vhodných pracovných podmienok, komunikácii so zamestnancami a personálnom informačnom systéme, zabezpečovaní súladu personálnej práce podniku s aktuálnymi pracovnoprávnymi predpismi (Novák, 2009). Za prácu, ktorú zamestnanec odvedie je hodnotený a následne aj odmenený. Pri hodnotení sa zisťuje, ako pracovník vykonáva prácu, plní úlohy, aké je jeho pracovné správanie, vzťahy k spolupracovníkom a zákazníkom. Hodnotenie je jedna zo základných funkcií riadenia

ľudských zdrojov a patrí k najzložitejším, najnáročnejším, ale i najcitlivejším činnostiam (Šukalová, 2011).

2.2 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotiť seba a svoje okolie je základnou ľudskou tendenciou. Preto je aj hodnotenie zamestnancov nevyhnutné, lebo patrí k práci ako takej. Každý zamestnanec dáva svojou prácou nejaký príspevok organizácii, čím vlastne pomáha naplňovať najväčšie ciele organizácie. (Mathis, 2008). Wagnerová (2008) hovorí, že história pracovného hodnotenia nie je príliš stará. Formálne aj neformálne hodnotenie sa objavilo až okolo konca 2. svetovej vojny. Na začiatku sa používalo skôr len na určenie výšky mzdy. Výška mzdy – platu sa používala ako jediná možnosť na ovplyvnenie výkonnosti pracovníka. Zhruba v 50-tych rokoch 20. storočia sa v USA začalo používať hodnotenie ako nástroj motivácie a rozvoja pracovníkov.

Systematické hodnotenie poznáme dnes ako posudzovanie pracovného výkonu, teda posudzovanie výsledkov a kvality práce, posudzovanie vlastností pracovníka, jeho vystupovanie a jednanie, jeho účelom je poznať pracovníka komplexne (Bělohlávek a kol., 2001).

Vyskytovali sa však aj názory, že hodnotenie pracovníkov je zbytočné, že každý vedúci pracovník je v styku so svojimi podriadenými a môže reagovať na ich prácu okamžite a usmerniť ju (Pilarová, 2008). Tiež, že hodnotenie prináša viac zla ako úžitku (Stanková, 2003) a vyvoláva konflikty medzi nadriadenými a podriadenými, aj medzi zamestnancami navzájom. Napríklad v Japonsku ustúpili od hodnotenia jedincov a hodnotia len celé organizačné útvary, americké a európske firmy používajú prevažne hodnotenie jednotlivcov.

Podľa Koubek (2008) sa musí hodnotiť pravidelne a hodnotenie musí byť presné a spravodlivé. Tendencia posudzovať pracovný výkon neformálne a náhodne vedie k etickým a právnym problémom na pracovisku. Naopak, pri pravidelnom a správnom hodnotení je to nástroj k zvyšovaniu kvality všetkých činností a rozvoja schopností zamestnancov. Hodnotenie môže upozorniť na nedostatky v oblasti starostlivosti o zamestnancov, tiež môže určiť správne vzdelávacie potreby pre riadenie kariéry vôbec.

Podľa nášho názoru sa v dnešnej dobe v mnohých firmách zanedbáva hodnotenie zamestnancov. Je dôležité si uvedomiť význam ľudského potenciálu. Hodnotenie zamestnancov má pozitívny dosah na celý systém riadenia ľudských zdrojov, tým sa zvyšuje ich efektívnosť a produktivita práce. Preto je považované za účinný nástroj kontroly,

usmerňovania a motivácie pracovníkov. Línioví manažéri často odmietali systémy hodnotenia z dôvodu, že sú zbytočné a časovo náročné. Pracovníci zase neznášali povrchnosť, s ktorou toto hodnotenie manažéri robili alebo aj spôsobom ako sa snažili toto hodnotenie čím skôr odbiť (Armstrong, 2007). Pre zamestnancov je hodnotenie akousi spätnou väzbou k ich pôsobeniu v organizácii. Mnohé systémy hodnotenia zamestnancov sú akýmsi účinným motivačným nástrojom. V praxi je pomerne často využívaný systém hodnotenia zamestnancov, ktorý sa zameriava na chovanie pracovníkov a ich výkon. Toto hodnotenie je následne previazané s riadením ich kariéry, vzdelávaním a osobným rozvojom. (Kocianová, 2010). Moderné hodnotenie pracovníkov predstavuje akúsi jednotu, ktorá ma v oblasti pracovného výkonu za úlohu stanoviť ciele, zisťovať, posúdiť a napravovať. Koubek (2007) tvrdí, že výkon sa v hodnotení chápe ďaleko obsiahlejšie, napriek tomu, že v angličtine a čoraz viac aj u nás je považovaný iba ako výsledok práce. Ďalej definuje výkon pre naše účely, ako jednotu výsledkov práce, pracovného a sociálneho chovania aj schopností a charakteristík osobností, ktoré majú vzťah k vykonávanej práci a podmienkam prostredia, v ktorých je práca vykonávaná. Hodnotenie zamestnancov nám podáva potrebné informácie o zamestnancoch, ich správaní a záujmoch. Sledujeme, do akej miery sa zhodujú ciele zamestnancov so záujmami organizácie. Umožňuje nám priebežne sledovať ich prácu, porovnávať zamestnancov s inými zamestnancami a s pracovnými normami. Zamestnávateľ musí vedieť, akých má zamestnancov, ako pracujú a ako prispievajú k hospodárskym výsledkom a dobrému menu podniku.

Hodnotenie pracovníkov možno definovať ako formálne posudzovanie a hodnotenie pracovníkov ich manažérmi, obvykle pri každoročnom stretnutí za účelom hodnotenia (Armstrong, 2008). Podľa Mihalčová (Mihalčová et al., 2007) je hodnotenie zamestnancov personálna činnosť, ktorá sa zaoberá: zisťovaním toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie sa, ďalej sa zaoberá oboznamovaním pracovníkov s výsledkami hodnôt a prejednávaním týchto výsledkov s nimi, hľadaním ciest nápravy a realizáciou opatrení na nápravu. Existuje rad dôvodov prečo by mal byť pracovný výkon pravidelne hodnotený. Jedným z dôvodov je nadobudnúť údaje pre personálny manažment. Ďalším dôvodom je pomôcť pri určení výšky platu a iným dôvodom môže byť poskytnutie spätnej väzby pracovníkom, aby si mohli plánovať budúcnosť v oblasti svojej kariéry. Nevyhnutné je, aby hodnotenie bolo spravodlivé a objektívne (Alexy, Boroš, Sivák, 2004).

Hodnotenie zamestnancov má veľa úloh a nie je možné bez neho efektívne vykonávať personálne činnosti. Má predovšetkým za úlohu sledovať súčasnú úroveň pracovného výkonu

zamestnancov, rozpoznať ich silné a slabé stránky, zlepšiť ich výkon, vytvoriť základňu pre odmeňovanie, motivovať a vzdelávať, vytvárať podklady pre rozmiestňovanie, plánovanie zamestnancov, vytvárať podklady pre posudzovanie efektívnosti výberu zamestnancov (Martončíková, 2010).

Samotné hodnotenie sa môže zamerať špecificky buď na výsledky práce alebo na sociálne a pracovné chovanie zamestnanca. V prípade ak sa hodnotiteľ zameria na výsledky práce tak by mal využívať charakteristiky akými sú napríklad množstvo, kvalita, náklady a včasnosť. V prípade, že by sa hodnotiteľ zameria na zamestnancovo chovanie, je žiadúce aby pracoval s charakteristikami ako sú kritickosť, iniciatíva, odbornosť, schopnosť viesť, rozhodovať sa, spolupracovať, ochota a iné. Tieto charakteristiky sú na rozdiel od tých, ktoré sa zameriavajú na výkon ťažšie merateľné a ľahko napadnuteľné. V praxi sa preto zvyčajne postupuje spôsobom, že sa firma snaží využiť všetky možnosti pre hodnotenie výsledkov práce a doplniť ich o hodnotenie chovania s charakteristikami špecifickými pre danú prácu alebo pracovné miesto. Tieto hodnotenia, ale treba ešte doplniť o hodnotenie toho, do akej miery sú schopnosti a osobnosť pracovníka v súlade s formálnymi požiadavkami daného pracovného miesta.

V konečnom dôsledku je dôležité, aby hodnotenie práce stálo na určitých pilieroch, ktoré zabezpečia, že hodnotenie bude efektívne. Je potrebné aby bolo transparentné, správne, objektívne a aby nebolo predpojaté. Armstrong (2007) uvádza, päť spôsobov ako dosiahnuť toho aby hodnotenie malo takéto parametre.

1. Používanie overeného analytického systému hodnotenia práce, ktorého výstupmi by boli informácie využiteľné na podporu vytvárania stupňov práce a celkovo dosiahnuť aby zhodná práca bola aj rovnako odmenená.
2. Zaisťovať aby bol proces hodnotenia práce riadne zavedený a riadený.
3. Zvážiť použitie výpočtovej techniky na uľahčenie a urýchlenie hodnotenia práce.
4. Dozerať aby boli zamestnanci, ktorí vykonávajú hodnotenie preškolení a aby mali kompletne informácie o systéme, ktorý funguje v organizácii. Dôležité aby boli informovaní o cieľoch hodnotenia.
5. Dozerať na fungovanie systému, aby nedošlo k jeho opotrebovaniu a aby sa zabezpečilo, že bude stále efektívny v oblasti hodnotenia práce.

2.2.1 Funkcie hodnotenia zamestnancov

Horalíková (1995) uvádza, že tradične uvádzanými funkciami sú hlavne :

- Priebežné sledovanie a poznávanie pracovnej výkonnosti

- Porovnávacia funkcia
- Regulačná funkcia (možnosť zmeny zaradenia jednotlivcov)
- Kauzálna funkcia (dohliadanie na negatívne a pozitívne príčiny zmien v pracovnej činnosti a následné ich odstraňovanie)
- Stimulačná (podnecovanie k lepšiemu výkonu)
- Výberová (možnosť kariérneho rozvoja)

2.3 Systém hodnotenia zamestnancov

Pri tvorbe systému hodnotenia zamestnancov treba určiť cieľ hodnotenia zamestnancov a stanoviť zásady, pravidlá, postup a organizačné zabezpečenie hodnotenia. Dôležité je určiť obdobie hodnotenia zamestnancov a vymedziť okruh hodnotiteľov a hodnotených zamestnancov. Spracovať jednotlivé podklady z analýzy pracovných miest, vykonať kontrolu popisov a špecifikácií pracovných miest, ktorých držitelia budú hodnotení. Tvorba systému hodnotenia zamestnancov si vyžaduje formuláciu kritérií hodnotenia a stanoví normy výkonu, taktiež vyžaduje rozhodnúť o výbere vhodných metód hodnotenia a vytvoriť tlačivá, ktoré sa budú pri hodnotení zamestnancov využívať. Významnú súčasť tvorí informovanosť zamestnancov o hodnotení a jeho účele, hlavne o kritériách hodnotenia a normách pracovného výkonu.

Ak sa chystáme zaviesť systém hodnotenia zamestnancov, respektíve ho čiastočne zmeniť, je vhodné systém overiť na jednom pracovisku. Až po odskúšaní, vyhodnotení a odstránení nedostatkov aplikovať systém hodnotenia zamestnancov v celej organizácii (Olexová, 2010).

Cieľom systému hodnotenia je umožniť zamestnávateľovi a zamestnancom pravidelne prediskutovať výsledky a rozvoj zamestnanca. Kocianová (2010) uvádza, že základne ciele systematického hodnotenia sú:

- a) Na základe posúdenia silných a slabých stránok zvýšiť pracovnú výkonnosť zamestnancov.
- b) Určenie potrieb vzdelávania zamestnancov a ich osobný rozvoj.
- c) Rozdielnosť v odmeňovaní.
- d) Na základe zisťovania potrieb a osobných predstáv zamestnancov zlepšovať situáciu na pracovisku.
- e) Na základe zistených podkladov efektívne rozmiestniť pracovníkov v organizácii.
- f) Zlepšovanie komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými.

Na základe toho sa môžu zistiť nedostatky zamestnanca, aké vedomosti potrebuje získať, rozšíriť ich, prípadne zdokonaľiť formu ďalšieho vzdelania. Systém hodnotenia môže určiť priority školenia a dráhu kariéry do budúcnosti (Martin, 2007). Ak má byť hodnotenie úspešné a plniť svoj účel, musí byť vzájomne prepojené s personálnym oddelením a jeho kompetenciami, akými sú napríklad, vzdelávanie a rozmiestňovanie zamestnancov a prípadne prepojené aj s osobným rozvojom.

Systém výkonového managementu a proces hodnotenia výkonu je veľmi podobný v Spojených štátoch a v niektorých ďalších krajinách. V niektorých krajinách a kultúrach je nezvyčajné pre manažérov hodnotiť zamestnancov alebo im dávať spätnú väzbu obzvlášť ak sa jedná o negatívne hodnotenie. Napríklad v niektorých krajinách ako sú Čína a Japonsko sa rešpektujú authority a starší pracovníci. V ďalších krajinách a kultúrach zamestnanci vnímajú hodnotenie od svojich vedúcich skôr kriticky ako užitočnú odozvu, ktorá slúži ako tréning a rozvoj potrieb. (Mathis, 2008)

2.4 Formy hodnotenia zamestnancov

Pri hodnotení zamestnancov rozoznávame formálne a neformálne hodnotenie. Kľúčovú úlohu pri oboch typoch hodnotenia zohráva nadriadený hodnoteného pracovníka a tak isto aj samotný pracovník. Vetráková (2007) hovorí, že neformálne hodnotenie je prirodzenou súčasťou interpersonálnej komunikácie. Neformálne hodnotenie je priebežné hodnotenie zamestnanca jeho nadriadeným v priebehu vykonávania práce. Uskutočňuje sa príležitostne a je skôr determinované situáciou okamihu, pocitom hodnotiteľa, jeho dojmom a momentálnou náladou, než nejakou faktickou istotou výsledku práce či chovania pracovníka. Ide o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného chovania. Neformálne hodnotenie nebýva spravidla zaznamenané a len výnimočne býva príčinou nejakého personálneho rozhodnutia (Šukalová, 2011).

Neformálne hodnotenie je síce dôležitým nástrojom kontroly a usmerňovania zamestnancov, ale spravidla nezaručuje jednotný prístup k zamestnancom, použitie rovnakých kritérií hodnotenia, je často veľmi subjektívne a uplatňuje sa pri ňom faktor náhody, preto by malo byť personálne rozhodnutie založené radšej na formálnom hodnotení, ktoré predsa len spomenuté nedostatky neformálneho hodnotenia do veľkej miery eliminuje (Martončíková, 2010).

Formálne hodnotenie považujeme za formalizovaný proces, v ktorom ide o uplatnenie štandardizovaného postupu posúdenia a ocenenia práce zamestnanca, dosiahnutých výsledkov a problémov za určité obdobie podľa stanovených kritérií a pomocou vybraných metód (Vetráková, 2007). Formálne hodnotenie zahŕňa aj informovanie zamestnanca o tom, ako je ohodnotený jeho pracovný výkon a zvažovanie, či je možné výkon zlepšiť a akými cestami je možné ho zlepšiť. Informácie o výkone musia byť k dispozícii za účelom ich porovnávania s normovaným výkonom (Donnelly, Gibson, Ivancevic, 1997). Formálne hodnotenie je väčšinou racionálnejšie, vyhotovujú sa z neho dokumenty, ktoré sú podkladom pre ďalšiu personálnu činnosť a tvoria súčasť osobných spisov zamestnancov. Zvláštnym prípadom formálneho hodnotenia je tzv. príležitostné hodnotenie vyvolané momentálnou potrebou spracovania pracovného posudku pri ukončení pracovného pomeru. Formálne hodnotenie má značné výhody, pozná a hodnotí zamestnancov komplexnejšie, lepšie určuje slabé stránky zamestnanca, lepšie rozpoznáva rozvojový potenciál zamestnanca, koriguje pozornosť zamestnanca na lepší výkon, prispieva k zvyšovaniu pracovnej morálky (Martončíková, 2010).

Potreba hodnotenia sa môže chápať ako samozrejmosť, ale prináša manažmentu veľa informácií. Napríklad, kedy a či je potrebné zabezpečiť nejaké školenie, pomôže v rozhodovaní o preraďovaní zamestnancov, prípadne o ukončení pracovného pomeru, taktiež slúži ako podpora k dlhodobému plánovaniu.

2.5 Kritériá hodnotenia zamestnancov

Pokiaľ sa hodnotenie v praxi zameriava na pracovný výkon, býva pravidlom, že výsledky tohto hodnotenia sú následne použité ako podklad pre odmeňovanie. Hodnotenie býva vo veľkej miere zamerané na pracovné chovanie a schopnosti pracovníkov v prípade, ak je cieľom hodnotenia motivácia zamestnanca alebo hodnotenie jeho rozvoja (Kocianová, 2010). Pri posudzovaní výkonu zamestnanca musíme dbať na výber adekvátnych kritérií, ktoré sa vzťahujú na požiadavky práce a na ciele pracovnej činnosti, konkrétne pracovné úlohy a pracovné podmienky. Tieto kritéria musia vychádzať z analýzy práce, opisu práce a špecifických požiadaviek na zamestnanca. Kritériá sú základnou podmienkou a zmyslom hodnotenia, ale za podmienky ich objektívnosti a spoľahlivosti (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2007). Základnými kritériami na hodnotenie zamestnancov sú množstvo, kvalita a včasnosť plnenia ich pracovných úloh. V procese hodnotenia ich treba rozmeniť na drobné a detailne vymedziť konkrétne kritériá zodpovedajúce danej pracovnej

pozícii. Vo všeobecnosti možno kritériá, ktoré sa používajú na hodnotenie zamestnancov, rozdeliť do štyroch veľkých skupín. Ide o kritériá orientované na:

- a) výsledky pracovnej činnosti – k tejto skupine môžeme zaradiť kritériá, ktoré možno priamo merať a ktoré súvisia s charakterom vykonávanej práce, sú to napríklad: množstvo vyrobených výrobkov alebo poskytnutých služieb, kvalita produktov, kvalita poskytovaných služieb, objem predaja tovarov, spokojnosť zákazníkov,
- b) pracovné správanie – predstavuje vzťah zamestnanca k práci, teda hodnotí sa hlavne jeho prístup k práci, pracovnú aktivitu, ochotu prijímať pracovné úlohy, dodržiavanie pokynov, pracovných postupov a pracovného režimu, dodržiavanie nariadení, ohlasovanie problémov, riadna dochádzka, hospodárne zaobchádzanie s mechanizmami podniku a tak ďalej,
- c) sociálne správanie – vyjadruje pôsobenie zamestnanca v pracovnom kolektíve, patria sem napríklad ochota spolupracovať, spoločenské vystupovanie a zaobchádzanie s ľuďmi, vzťahy so spolupracovníkmi, správanie voči nadriadeným, podriadeným alebo zákazníkom a podobne,
- d) vedomosti a zručnosti, potreby a iné vlastnosti zamestnanca, či spĺňa odborné predpoklady na vykonávanú prácu a v akej miere využíva svoje znalosti v praxi napríklad: odborné vedomosti a zručnosti, úroveň dosiahnutého vzdelania (diplomy, vysvedčenia, certifikáty a podobne), jazykové znalosti, fyzickú zdatnosť, zručnosti v oblasti komunikácie, schopnosť viesť ľudí, zmysel pre osobnú zodpovednosť, podnikavosť, cieľavedomosť, adaptabilitu, prispôsobovanie sa, psychickú stabilitu, lojalitu, čestnosť, byť flexibilný, a tak ďalej (Novák. 2009).

Pri hodnotení zamestnanca nestačí len vybrať vhodné kritériá podľa druhu práce, ale treba dôkladne zvážiť a stanoviť pri každom kritériu cieľ a normu výkonu. Preto by sme mali čo najjednoduchšie určiť, aký výkon zamestnanca je žiaduci, prijateľný alebo neprijateľný pre ten druh kritéria. Potom jednotlivé výkony slúžia ako meradlá na posúdenie, do akej miery splnil zamestnanec požiadavky podniku pri daných kritériách (Olexová, 2010).

2.6 Metódy hodnotenia

Po výbere kritérií určujeme postup ich monitorovania, značenia a hodnotenia. To znamená, že treba určiť podmienky ich aplikácie. Na základe toho existuje mnoho metód hodnotenia v snahe eliminovať časté problémy hodnotenia. Nedá sa povedať, že by bola každá z metód dokonalá. Každá metóda má svoje výhody aj nevýhody.

V najvšeobecnejšej rovine môžeme metódy hodnotenia rozdeliť na formálne a neformálne. Podľa príslušnosti k všeobecným rozhodovacím metódam môžeme hovoriť o metódach:

- empirických, exaktných a heuristických,
- psychodiagnostických a exploračných,
- verbálnych a neverbálnych.

Najčastejšou klasifikáciou metód, je však časové obdobie, na ktoré sa hodnotenie výkonu zamestnanca vzťahuje. Potom môžeme metódy rozdeľovať na: metódy, ktoré sa orientujú na minulosť – rôzne hodnotiace škály, dotazník, hodnotenie na základe plnenia stanovených noriem, hodnotiteľská správa, porovnávanie s inými zamestnancami, metódy orientujúce sa na budúcnosť – hodnotenie podľa stanovených cieľov, sebahodnotenie (Vetráková a kol. 2007), hodnotenie podľa presne stanovených kritérií a stupnice od najhoršieho k najlepšiemu, porovnávanie dvojíc a porovnávanie každého s každým. Koubek (2008) definoval štyri základné metódy rozdelenia hodnotenia výkonu zamestnanca a to: metódy sumárne – metóda poradia a klasifikačná metóda a metódy analytické – bodovacia metóda a metóda faktorového porovnávania. Podľa Sojka (2009) sú najpoužívanejšie metódy hodnotenia podľa určených cieľov, hodnotenie pomocou stupnice, hodnotenie podľa splnenia noriem, 360⁰ spätná väzba a hodnotiaci rozhovor. Pred začiatkom hodnotenia je potrebné zodpovedať otázky: koho budeme hodnotiť, akým systémom a metódami budeme hodnotiť, ako bude systém hodnotenia zavedený, ako bude zabezpečená nezávislosť, nestrannosť a spravodlivosť, ako bude hodnotenie dokumentované, kto a ako bude kontrolovať kvalitu systému (Hroník, 2006).

Kocianová (2010) uvádza, že najznámejšou metódou je hodnotiaci rozhovor, ktorý je takmer vždy súčasťou hodnotenia a jeho výhodou je, že môže pokrývať všetky oblasti a časové horizonty hodnotenia. Podobný názor má aj Koubek (2008).

Hodnotiaci rozhovor je nezastupiteľný, z dobre vedeného hodnotiaceho rozhovoru môžu mať prospech obidve strany. Rozhovor poskytne možnosť vyjadriť sa k vedeniu firmy aj hodnoteného, naopak, hodnotený sa dozvie, čo sa od neho očakáva, ako jeho nadriadený oceňuje jeho prácu. Má šancu porovnávať svoje predstavy o sebe a svojich možnostiach s predstavami nadriadeného.

Veľmi dôležitý je aj štýl rozhovoru, obidvaja hodnotený aj hodnotiteľ by sa mali na rozhovore podieľať aktívne. Mal by byť participatívny, kde obidvaja účastníci rozhovoru sú skutočnými partnermi, ktorí spolu hľadajú riešenie.

V každom prípade musia byť výsledky hodnotenia zamestnancom oznámené a mali by byť s nimi prerokované. Hodnotení by sa mali mať možnosť k hodnoteniu vyjadriť.

Z výsledkov hodnotenia je možné dozvedieť sa aj o nedostatkoch v oblasti starostlivosti o zamestnancov, pretože je to silný motivačný prvok pre zamestnancov a pozitívne sa odráža na ich pracovných výkonoch (Koubek, 2008).

Manažéri môžu použiť tri odlišné typy informácií o tom ako zamestnanci vykonávajú svoju prácu. Prvým typom sú informácie založené na zvláštnosti. Môžu no nemusia byť podobné s očakávaniami pre danú prácu. Príkladom takýchto informácií je kreativita, iniciatíva alebo postoj k práci. Informácie zamerané na správanie sú dôležité hlavne v prípadoch ak správanie vedie k úspešnosti v práci. Ako príklad môžeme uviesť predavača, ktorého správanie môže byť pozorované ako presvedčivosť ku kúpe a následne použité ako informácia na výkon. Posledným typom informácií sú informácie založené na výsledkoch. Takéto informácie môžu byť prospešné pre firmu v prípade, že ide o zamestnancov, ktorí sa zameriavajú na výsledky a sú podľa nich odmeňovaní. Toto môže mať za následok to, že nebudú alebo budú v menšej miere vykonávať ostatné pracovné povinnosti, ktoré náležia k ich práci. Ako príklad uvediem predavača áut, ktorý dostáva zaplatené iba za predaj áut a teda je neochotný vyplňať papiere a ostatnú prácu, ktorá nesúvisí s predajom áut.

Pre rozlišovanie administratívneho a rozvojového použitia hodnotenia výkonu, niektoré organizácie využívajú nasledujúce hodnotiace harmonogramy. V prvom rade sa spraví výkonná recenzia a diskusia. Medzi dvoma týždňami sa následne prispôsobí odmena. Rôznymi rozhovormi môžeme dosiahnuť výhody pre zamestnancov a manažérov pre zameranie sa na administratívne, rozvojové a kompenzačné problémy. (Mathis, 2008)

2.7 Charakteristika hodnotiteľa

V literatúre ako aj v praxi býva často osobou hodnotiteľa označovaný človek, ktorý je nadriadený daného pracovníka. Samozrejme sa tu nemusí jednáť o osobu, ktorá predstavuje jeho nadriadeného ale môže sa stať, že hodnotiteľ ani nepracuje v organizácii. Ako príklady sa tu budú podrobne rozoberať hodnotenia na základe podriadeného, personálneho útvaru, tímové hodnotenie a hodnotenie zákazníkmi. (Koubek, 2007)

Pokiaľ ide o hodnotenia na základe nadriadeného je dôležité povedať, že sa jedná o priameho nadriadeného daného pracovníka. Takéto hodnotenie má svoje výhody či už je to z hľadiska prehľadu o pracovných miestach tak aj o podmienkach vykonávania tejto práce.

Najčastejšie býva hodnotené pomocou neformálneho hodnotenia, kedy práve formálne je akýmsi vyústením toho neformálneho do tzv. záverečného hodnotenia.

Hodnotenie personálnym útvárom nebýva v praxi tak časté a to z dôvodu, že sa takéto hodnotenie používa jedine ak zamestnanec nemá žiadneho nadriadeného. Ako príklad uvedieme právnikov alebo konzultantov.

Ďalšou osobou, ktorá môže hodnotiť výkon pracovníka môže byť nezávislého charakteru. Jedná sa o osoby, ktoré nie sú zamestnancami danej firmy a nie sú ani nijak spojené s ňou.

Často používaným hodnotením je aj hodnotenie zákazníkmi. Takéto hodnotenie býva spravidla vykonávané v spojitosti s výrobkom alebo službou a daným pracovníkom. Zmyslom tohto hodnotenia je aby spokojnosť alebo nespokojnosť zákazníka bola odzrkadlená v hodnotení pracovníka, ktorý vlastne v tomto vzťahu prezentuje spoločnosť.

Medzi jedno z hodnotení s ktorými sa stretávame v praxi najčastejšie je hodnotenie spolupracovníkom alebo skupinou spolupracovníkov. Takéto hodnotenie býva efektívne z pohľadu, že spolupracovníci poznajú pracovníka a aj povahu jeho práce. (Koubek, 2007). Používa sa tu tzv. systém 360° spätnej väzby. Takého hodnotenie býva väčšinou anonymné. (Kocianová, 2010)

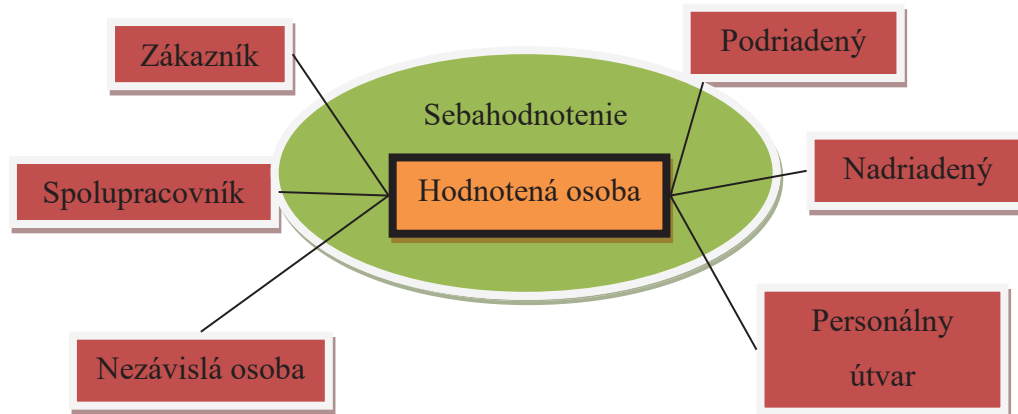
Ďalším hodnotením s ktorým sa stretávame v praxi je hodnotenie podriadeným. Táto forma sa používa ale v praxi pomenej, nakoľko je efektívna v prípade, že hodnotitelia poznajú povahu práce svojho nadriadeného. Takéto hodnotenie ale môžu sprevádzať negatívny vplyv akým je napríklad vybavovanie si účtov s nadriadeným.

V súčasnosti sa čoraz väčší význam kladie možnosti sebahodnotenia a teda hodnotenia na základe nejakého hodnotiaceho pohovoru alebo formuláru. Takýmto spôsobom sa firma chráni pred pôsobením interpersonálnych vplyvov. Ako u iných metód tak aj táto forma má svoje nedostatky ku ktorým zaraďujeme napríklad preceňovanie alebo podceňovanie zamestnanca. Niektorí ľudia takto nie sú schopní ohodnotiť svoj výkon objektívne. (Koubek, 2007)

Kocianová (2010) uvádza, že hodnotenie skupinou môže byť na základe hodnotiteľov v assessment centre, kde skupina ľudí hodnotí vybraného pracovníka. Tak isto to môžu vykonávať aj členovia tímu.

Pre lepšiu predstavu sme vypracovali obrázok, ktorý ukazuje možnosti akými môže byť objekt hodnotený.

Obrázok 2.1: Osoby, ktoré môžu vykonávať hodnotenie



Zdroj: Vlastné spracovanie

2.8 Problémy a chyby pri hodnotení

Zásadný význam v hodnotiacom rozhovore má príprava nadriadeného a aj pracovníka na tento rozhovor. Najčastejšie chyby s ktorými sa stretávame v praxi môžu byť napríklad prísnosť hodnotiteľa alebo naopak zhovievavosť. Ďalšou zásadnou chybou je hodnotenie všetkých hodnôt priemerne. V praxi bývajú časté aj unáhlené závery. Môžeme sa stretnúť aj s hodnotením na základe sympatií alebo antipatií voči zamestnancovi prípade sa vo výsledku môžu odrážať predsudky nadriadeného. V podobnej oblasti to môže byť aj preceňovanie známych kolegov. Stretávame sa aj s tzv. efektom nedávnosti, ktorý nám hovorí o tom, že výsledky môžu byť ovplyvnené činnosťou pracovníka v poslednom období. Častou chybou, ktorú nadriadení robia pri hodnotení je hodnotenie podľa vlastných mierok prípadne hodnotenie podľa seba samého (Kocianová, 2010).

2.9 Hodnotenie práce s využitím výpočtovej techniky počítačov

Armstrong (2007) uvádza, že výpomoc v oblasti IT je možná za predpokladu existencie jedného typu systému. Konkrétne sa jedna o tieto typy:

- Systém založený na analýze práce alebo pracovných miest. Tento systém používa priamo údaje, ktoré sa do systému zadávajú alebo údaje z papierového dotazníka. Tieto údaje sú spracované algoritmom, ktorý berie na vedomie organizačné normy pre hodnotenie zamestnancov. Následne to konvertuje na jednotlivé faktory, z ktorých potom poskytuje celkové hodnotenie.

- Interaktívny systém, ktorý využíva software na uskutočňovanie dohodnutých stretnutí manažéra s pracovníkom daného pracovného miesta. Software vytvára pomyselný strom otázok, ktoré sú vzájomne prepojené a ich výsledky vedú následne k ohodnoteniu každého faktoru (vetvy) a teda aj k celkovému hodnoteniu.

2.9.1 Výhody hodnotenia za pomoci informačných technológií

Uvedené systémy majú radu výhod, ktoré môžu pomôcť pri hodnotení práce. Pri používaní je možné využívať vstupné dáta, ktoré sú zhodné, nakoľko algoritmus vždy vygeneruje rovnaké výstupné dáta. Tieto dáta je možné potom ukladať do rôznych databáz, ktoré nám následne poskytnú dáta na analyzovanie, triedenie a podrobne rozbery jednotlivých vstupov a výstupov.

2.9.2 Nevýhody hodnotenia za pomoci informačných technológií

Pri spracovaní a ukladaní do databázy sa môže stať, že tieto systémy budú menej prehľadné. Systémy hodnotenia práce môžu pomocou počítačov vyzerat' ako paralelné hodnotenie k procesu hodnotenia, pomocou spoločných panelov manažérov a pracovníkov, ktoré je typické pre konvenčné metódy (Armstrong, 2007).

2.10 Dôvody prečo realizovať hodnotenie práce

Jedným z hlavných dôvodov prečo firmy realizujú hodnotenie zamestnancov je vytvorenie spravodlivej a obhájiteľnej mzdovej štruktúry. To následne predchádza rôznym sťažnostiam a žalobám kvôli výške odmeny za prácu. Preto treba aby bola mzdová štruktúra nastavená spravodlivo a správne. Tak isto môže zabezpečiť štruktúru a celkovo vymedzenie kritérií na ktorých je práca hodnotená. V rámci týchto jednotlivých hodnotení je potom možné zostaviť celkové hodnotenie organizácie ako súčasť systému riadenia ľudských zdrojov. (Armstrong, 2007)

2.11 Dôvody prečo nerealizovať hodnotenie práce

Existujú rôzne pohľady na vymedzenie negatívnych faktorov v oblasti hodnotenia práce. Kritici najmä zdôrazňujú, že to môže byť pre dnešné organizácie neprimerané keďže sa môže časom opotrebovať alebo poukázať, to isté platí aj pri hodnotiacom systéme. Toto môže zapríčiniť, že systém je potom zraniteľnejší a je šanca, že výsledky budú zmanipulované. To sa týka hlavne oblasti mzdových a platových štruktúr, ktoré sú vytvorené na základe tohto hodnotenia práce a sú využívané niekoľko rokov. Tak ako ostatné faktory v riadení ich časom

treba nahradzovať a prispôsobovať, aby sa obmedzilo znehodnocovanie a aby sa prihliadalo k novým pracovným postupom. Ľudský faktor v oblasti hodnotenia môže zlyhať pri samotnom hodnotení alebo rozhodovaní. Na znižovanie takýchto negatívnych výkyvov sa používajú tzv. „testy dobrého pocitu“.

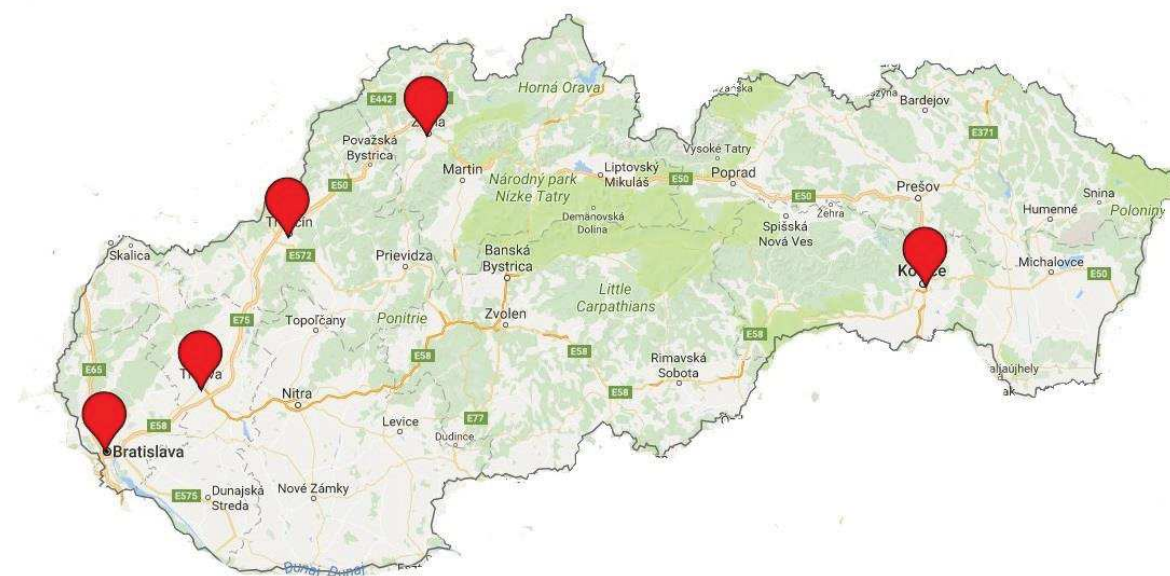
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY M&P S R.O.

Do roku 1989 firma M&P s r.o. pôsobila v Žiline ako obchodné združenie. Dňa 28.7.1992 sa zapísala do Obchodného registra. Ako autorizovaný zástupca viacerých svetových firiem má od 17. augusta 1998 zaregistrovanú ochrannú známku. Spoločnosť v spolupráci s európskymi a svetovými predajcami AUTODESK, SOFiSTiK, Adobe, Apple, AGFA, EPSON, ESKO Artwork, a i. ponúka služby, produkty a školenia v oblasti CAD, BIM, pre oblasť stavebníctva, infraštruktúry, geodézie, architektúry a strojárstva. Hlavnou podnikateľskou činnosťou, ktorou sa firma zaoberá je predaj systémov pre prípravu tlače i samotnú tlač. Okrem iného predmetom činnosti spoločnosti M&P s r.o. je:

- sprostredkovanie obchodu,
- spracovanie dát a súvisiacej činnosti,
- dodávky a poradenské služby ohľadne programov na spracovanie dát, ohľadne elektronických zariadení na spracovanie dát,
- reklamné činnosti, inzercia,
- oprava, údržba kancelárskych strojov a počítačových zariadení na spracovanie dát, elektrických strojov a prístrojov,
- poradenské služby ohľadne elektronických zariadení na spracovanie dát,
- kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod), alebo za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- nakladanie s výsledkami tvorivej činnosti so súhlasom autora,
- organizovanie a zabezpečovanie kurzov, školení a seminárov,
- montáž a opravy kancelárskej a reprodukčnej techniky.

Za viac ako 20 rokov existencie spoločnosť dosiahla určité miesto na trhu, získala pravidelných odberateľov, rozšírila svoje pôsobenie do viacerých pobočiek na Slovensku, zvýšila hodnotu podniku, získala kvalifikovaných zamestnancov, zrealizovala projekty na území SR a v zahraničí za viac ako 33 mil. eur. Mapu pobočiek nám ukazuje obrázok č.3.1. Z nej je možné vidieť, že pobočky sa nachádzajú v krajských mestách ako sú Žilina, Trenčín, Trnava, Bratislava a Košice.

Obrázok 3.1: Mapa pobočiek firmy M&P spol s.r.o.



Zdroj: M&P spol. s r.o. + vlastné spracovanie

V nasledujúcej tabuľke 3.1 si ukážeme vývoj ekonomických ukazovateľov za posledné 4 roky. V tabuľke môžeme vidieť pozitívne hodnoty všetkých ukazovateľov. Počas posledných štyroch rokov mala firma menšie výkyvy. Jedným z nich je rozdiel medzi rokmi 2013 a 2014, kedy sa situácia na trhu začala zlepšovať a firme sa začalo dariť. Na základe výkazov za minulý rok sa firma rozhodla súhlasiť s výberom témy, ktorá by jej do budúcnosti mala priniesť zlepšenie kvality a efektivity.

Tabuľka 3.1: Finančné ukazovatele za posledné 4 roky v €

Rok	2013	2014	2015	2016
Náklady	2 401 514	3 855 070	3 757 332	2 779 626
Výnosy	2 112 278	3 959 316	3 946 953	2 826 413
Závazky	438 565	633 304	546 817	477 359
Majetok	533 740	782 028	785 450	623 540
Výsledok hospodárenia	10 764	104 246	189 621	40 063

Zdroj: M&P spol. s r.o. + vlastné spracovanie

4 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

Po naštudovaní a objasnení teoretických faktov si v nasledujúcej časti objasníme fakty týkajúce sa systému hodnotenia v nami zvolenej firme. Vzhľadom na spoluprácu v minulosti sme sa rozhodli vybrať spoločnosť M&P spol. s.r.o. Cieľom prieskumu je teda zistiť nedostatky a navrhnúť systém, ktorý by tieto nedostatky eliminoval a vyhovoval danej spoločnosti. Predpokladáme, že spoločnosť tieto poznatky využije vo svojich podnikateľských aktivitách. Vzhľadom na skutočnosť, že spoločnosť plánuje rozvíjať svoje aktivity po Slovensku, by mohla byť táto práca prospešná aj pre ďalšie subjekty.

V nasledujúcom texte analyzujeme systém hodnotenia zamestnancov vo firme za pomoci vykonaného dotazníkového šetrenia, ktorý dopĺňa rozhovor s konateľmi spoločnosti.

Analýza systému hodnotenia zamestnancov prebehla za pomoci dotazníka, ktorý bol skombinovaný osobným vyplňovaním a rozposlaním na pobočky firmy M&P spol. s.r.o. Dotazník obsahoval konkrétne 27 otázok, ktoré boli zamerané na funkčnosť a efektívnosť súčasného systému zavedeného v danej pobočke. Z uvedených 27 otázok bolo 5 otvorených otázok a 22 uzavretých. V 4 uzavretých otázkach bola možnosť dopísať vlastný text, aby bola odpoveď čo najpresnejšia. Rovnakým počtom boli vyznačené otázky, na ktoré bolo možné odpovedať viacerými možnosťami.

4.1 Cieľ prieskumu

Cieľom dotazníkového šetrenia bolo zistiť postoj zamestnancov danej firmy k súčasnému systému hodnotenia zamestnancov. Základom bolo identifikovať súčasnú situáciu a zistiť podľa čoho sa hodnotenie vykonáva. Zisťované boli hlavne pozitíva a negatíva daného systému. Do dotazníka som zahrnul otázky smerované na návrhy na zlepšenie súčasnej situácie. Výsledky týchto otázok nám poslúžia ako podklad pre ďalšie návrhy a vylepšenia. Otázky boli poskladané tak aby mohli odpovedať zamestnanci danej firmy ale aj manažéri. Napriek tomu sa snažíme výsledky interpretovať s vedomím o rozdielnych týchto dvoch pozícií vo firme. Odpovede sme vyhodnotili a graficky znázornili v grafoch a tabuľkách.

V ďalšej časti sme sa zamerali na rozhovor s konateľmi spoločnosti, ktorí nám v krátkom rozhovore odpovedali na otázky zamerané na pracovné pozície v spoločnosti. Predstavuje to dôležitú časť práce, nakoľko k potrebným návrhom potrebujeme poznať náročnosť práce, zodpovednosť daného pracovného miesta, previazanosť s rôznymi úkonmi a rôzne iné kritéria. Dôležitým faktorom je zistiť fyzickú a psychickú náročnosť daného

pracovného miesta. Vybrali sme túto metódu aj na základe získania presnejších informácií. Na základe týchto informácií budeme môcť následne vypracovať hodnotiacu stupnicu a kritéria na jednotlivé pracovné miesta. Z dôvodu časovej náročnosti sme neviedli rozhovor s jednotlivými pracovníkmi a preto sme sa rozhodli pre pozorovanie pri vykonávaní práce.

Elektronicky rozoslané dotazníky sme obdržali z každej pobočky zvlášť a v inom čase. Stanovený termín bol 1 týždeň. Do tohto termínu sme obdržali všetky dotazníky. Následne po ich vyhodnotení sme vykonali rozhovor, ktorý obsahoval 5 otázok.

4.2 Hypotézy prieskumu

H1 – Predpokladáme, že väčšina zamestnancov bude vnímať svoje hodnotenie skôr pozitívne, ako negatívne.

H2 – Predpokladáme, že zamestnanci budú pokladať za logické, aby boli hodnotení svojimi nadriadenými.

H3 – Predpokladáme, že väčšine zamestnancov by vyhovovali častejšie hodnotenia ako raz ročne.

4.3 Respondenti prieskumu

Dotazníkový prieskum bol venovaný zamestnancom spoločnosti M&P spol. s r.o. Prieskum sme vykonali v rámci oboch divízií pôsobiacich vo firme, s nezmeneným znením otázok. Otázky sme zostavovali s uvažovaním a prihliadnutím na tieto fakty.

V štruktúrovanom rozhovore, sme diskutovali s konateľmi spoločnosti ohľadom pracovných miest.

S hodnotením môžeme byť spokojní, nakoľko sme získali názory od všetkých skupín pôsobiacich vo firme.

4.4 Výsledky dotazníkového prieskumu

Súčasťou otázok sú vlastné nápady a podnety čo by sa malo zlepšiť vo firme. Vo firme podľa informácií nefunguje žiadny konkrétny rámec podľa ktorého sa hodnotenie vykonáva. Preto sa môžeme stretnúť s tým, že hodnotenie bude vykonávané len sporadicky.

Prvá vec, ktorú sme zistili od vedúcich pracovníkov bola, že hodnotenie sa vykonáva neformálne. Podľa môjho názoru nie je neformálne hodnotenie zlé, ale malo by byť vykonávané spolu s formálnym. Podľa informácií takéto hodnotenie vykonávajú priamy nadriadení, čo si budeme môcť overiť s odpoveďami v uvedenom dotazníkovom šetrení.

Podľa slov konateľov, firma považuje toto ako fungujúci systém. S tým nesúhlasíme, keďže podľa organizačnej štruktúry spoločnosť nemá ani vlastné personálne oddelenie. Znamená to, že toto hodnotenie vykonávajú práve vedúci pracovníci. Logicky je potom nereálne, aby boli títo pracovníci plnohodnotne pripravení na takúto činnosť, či už z oblasti vzdelania tak aj praxe. Zamestnanci nám takýmito informáciami, dali indíciu k záveru, že firma nevedie žiadne dokumenty a nemá žiadny fungujúci systém, ktorý by dodržiavala.

Dôležitým faktom je aj to, že hodnotenie býva vykonávané bez akejkoľvek prípravy hodnotiteľa a hodnoteného pracovníka. Takéto hodnotenie má potom voľný priebeh a nemusí spĺňať konečný cieľ.

Sme radi, že tento výskum prebehol v poriadku a nemuseli sme vylučovať žiadne dotazníky z konečných výsledkov.

Respondenti boli ubezpečení, že zostanú v anonymite. Ďalej im bolo oznámene, že výsledky sú určené na diplomovú prácu, ktorá bude vhodným podkladom pre rozvoj firmy.

Doplňujúce otázky, ktoré sme nemali možnosť zistiť sme uviedli v dotazníku. Vďaka nemu sme dostali odpovede na tieto otázky:

Obrázok 4.1: Odpoveď na otázku č.26



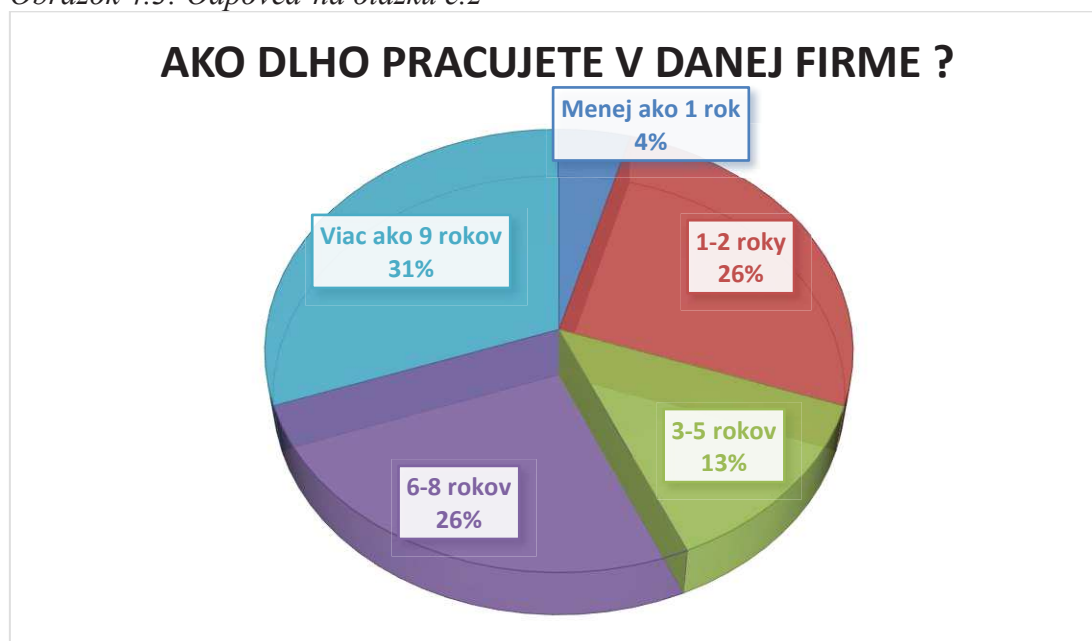
V prvej otázke, ktorú sme analyzovali bola zameraná na zastúpenie mužov a žien vo firme. Zo všetkých odpovedí, ktoré sme dostali boli najviac zastúpení muži. Nejde o žiadnu neobvyklú vec, nakoľko firma je zameraná v technickom odvetví.

Obrázok 4.2: Odpoveď na otázku č.1



V uvedenej tabuľke môžeme vidieť rozloženie zamestnancov a manažérov vo firme. V prvej otázke sme sa pýtali na akej pozícii pracujú vo firme. Z celkového počtu 21 je 5 manažérov a 16 zamestnancov. Výsledky sa zhodujú s informáciami, ktoré som obdržal vo firme. V nadväznosti na predchádzajúcu otázku som si všimol, že ženy, ktoré odpovedali v dotazníku pracujú vo väčšej miere viac ako zamestnankyne a nie ako manažérky, čo moc nesedí s náročnosťou povolania. Postupne v práci budeme porovnávať tieto dve kategórie zamestnancov, aby sme si všimli podobnosti a odlišnosti v odpovediach.

Obrázok 4.3: Odpoveď na otázku č.2



V otázke č. 2 sme sa pýtali zamestnancov ako dlho pracujú vo firme. Dôvodom, prečo sme zvolili túto otázku je fakt, že zamestnanci vnímajú hodnotenie rôzne. Na grafe môžeme vidieť, že štruktúra zamestnancov je viac menej rovnaká naprieč všetkými skupinami. Najväčšie zastúpenie majú zamestnanci, ktorí vo firme pracujú viac ako 9 rokov.

Druhou skupinou sú zhodne ľudia, ktorí pracujú 1-2 roky a ľudia pracujúci 6-8 rokov. Zo štruktúry môžeme vidieť, že firma má zamestnancov, ktorí v nej pracujú naozaj dlhodobo ak nie od začiatku existencie. Takýto zamestnanci sú väčšinou vo vedúcich pozíciách alebo sú vlastníkami danej firmy. Z odpovedí sme zistili, že ľudia pracujúci na manažérskych pozíciách, majú dlhoročné skúsenosti s firmou. Vo väčšine prípadov bol manažér vo firme viac ako 6 rokov až na jeden prípad, keď manažéra robí človek, ktorý má 26 rokov a pracuje vo firme 2. rok. O vekovej štruktúre sa dozvieme viac v otázke č.3.

Tabuľka 4.1: Odpoveď na otázku č.3

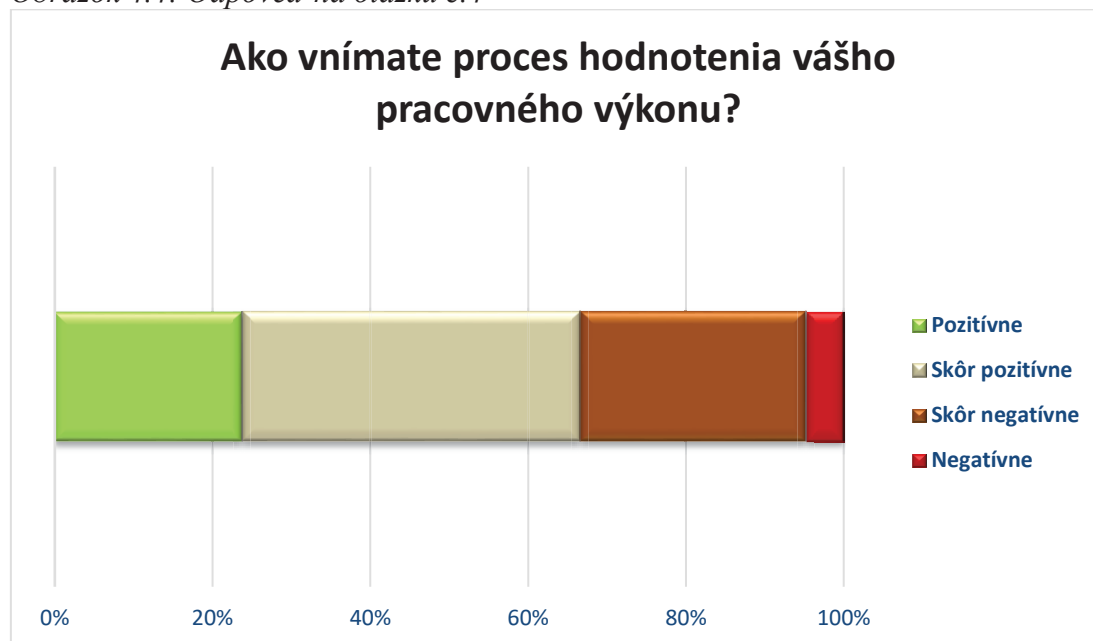
Do akej vekovej kategórie sa zaradujete ?

18-25	8%
26-35	24%
36-45	45%
46-60	19%
60 a viac	4%

Dôležitou otázkou bola taktiež otázka č.3, ktorá nám ukazuje vekovú štruktúru v spoločnosti. Z výsledkov môžeme vidieť, že takmer polovica zamestnancov je vo veku 36-45 rokov. Druhou najpočetnejšou skupinou sú ľudia vo veku 26-35 rokov, ktorí majú o niečo viac percent ako skupina 46-60 ročných. Daná otázka, nám môže naznačiť, prečo pracovníci pozitívne alebo negatívne reagujú na zmeny v spoločnosti. Najväčšiu skupinu tvoria zamestnanci pomerne vyššieho veku čo by mohlo mať za následok problémy pri implementácii nového programu.

Vedúci pracovníci v spoločnosti sú starší ako 45 rokov až na jeden hore spomenutý prípad. Pozitívne hodnotíme nasadenie čerstvého absolventa vysokej školy na tak dôležitý post.

Obrázok 4.4: Odpoveď na otázku č.4



Otázka č.4 nám ukázala ako zamestnanci vnímajú samotný proces hodnotenia. Táto otázka nám ukazuje hlavne postoj zamestnancov k danej problematike, pretože odmietavý prístup k hodnoteniu by mohol spôsobiť konflikty medzi zamestnancami a pracovníkom vykonávajúcim hodnotenie. Z nášho výskumu však vidno, že nadpolovičná väčšina ho vníma pozitívne. Dôvodov prečo tomu tak je, je fakt, že takéto hodnotenie ich motivuje pri práci a očakávajú, že budú náležite odmenení za ich snahu.

Na druhej strane takmer 34% opýtaných reagovalo negatívne voči hodnoteniu. To by mohlo znamenať, že takéto hodnotenie berú ako zásah do ich slobody prípadne sa necítia príjemne, ak ich niekto kontroluje. Takéto negatívne hodnotenie, by mohlo byť do budúcnosti znižované väčšou informovanosťou o hodnotení prípadne hodnotením bez toho aby o tom vedel zamestnanec.

H1 sa potvrdila. Z odpovedí na otázku č. 4 vyplýva, že väčšina zamestnancov vníma hodnotenie skôr pozitívne.

Pri rozdelení do dvoch skupín podľa pracovného zaradenia vidíme veľa rozličností. Ako jediní kto zvolil možnosť negatívne, boli práve pracovníci technického úseku. Manažéri na druhú stranu zvolili prevažne možnosť pozitívne. Dôvody, prečo tieto výsledky takto vychádzajú môžu byť rozličné. Myslíme si však, že najdôležitejšiu úlohu tu hrá prínos vyššieho dosiahnutého vzdelania manažérov. Širší obzor im dovoľuje vidieť veľa pozitívnych vlastností tohto procesu na úkor tých záporných.

Ďalšia otázka nadväzovala na predchádzajúcu a pýtali sme sa na názor prečo vnímajú proces hodnotenia „pozitívne“ alebo „negatívne“. Túto otázku sme do dotazníka vložili z dôvodu zistenia podnetov a skutočností, prečo zvolili tieto hraničné hodnoty. Odpovede obsahovali množstvo nápadov, ktoré boli vzájomne späté. Väčšina pozitívnych odpovedí sa orientovala hlavne na motivačný charakter hodnotenia. Vnímali celý tento proces ako dobrý prostriedok na zvýšenie ich výkonnosti.

Niektoré odpovede obsahovali spojenia so zamestnaneckou mzdou a ich prepojenie na budúci kariérny rast. V jednom dotazníku, ktorý bol označený odpoveďou „pozitívny“ bolo spomenuté aj to ako považujú tento proces za prospešný pre firmu. V tejto odpovedi bolo vidieť spolužitie s firmou a jej podnikateľskými cieľmi. Je dobré, že firma má zamestnancov, ktorí sa chcú takto angažovať pri jej rozvoji.

Na druhej strane zamestnanec, ktorý vnímal tento proces negatívne spomínal hlavne spomínanú nervozitu pri ich práci. Nepáčil sa mu dohľad nad jeho pracou a tvrdil, že výsledky a kvalita jeho práce je na vysokej úrovni. Odkázal nás na hotový produkt, ktorý vždy splňoval kritéria. V konečnom dôsledku sme radi, že nám poskytli podrobnejšie informácie ohľadom ich spokojnosti/nespokojnosti s daným procesom.

Tabuľka 4.2: Odpoveď na otázku č.6

Boli ste si vedomí toho, že ste hodnotení

Áno	96%
Nie	4%

V otázke, kde sme sa pýtali či si boli zamestnanci vedomí toho, že sú hodnotení sme zistili, že až 95% opýtaných odpovedalo, že áno. Tieto odpovede nám ukazujú akým spôsobom vo firme prebieha hodnotenie. Hodnotenie bez vedomia hodnoteného má svoje výhody a určite to spomenieme aj v návrhoch. Podľa týchto výsledkov môžeme vidieť, že proces prebieha priamym kontaktom so zamestnancom. Respondent, ktorý odpovedal možnosťou „nie“ sa uviedol ako zamestnanec na technickom úseku. Jednalo sa o zamestnanca, ktorý vo firme nie je viac ako 1 rok. Domnievame sa, že uvedený pracovník je vo firme tak krátko, že samu ešte nenaskytla možnosť byť hodnotený.

Obrázok 4.5: Odpoveď na otázku č.7



V otázke č.7 sme sa pýtali respondentov na to, kto zamestnancov hodnotí. Odpovede na túto otázku nás vôbec neprekvapili, nakoľko po pozorovaní situácie vo firme som bol presvedčený, že na túto otázku budú respondenti odpovedať len na dve odpovede a to tie, ktoré nám vyšli. Logicky zamestnanci na technickom úseku pociťujú, že sú hodnotení zhora vedúcimi pracovníkmi a manažéri vlastnými kolegami.

Externý pracovník nie je zlá alternatíva, pre osobu hodnotiteľa. Hodnotíme negatívne, že firma nevenuje zvýšenú pozornosť tejto oblasti za pomoci odborníka. Určite, by sme mali zvážiť v ďalšej časti práce návrh na zmeny v tejto oblasti hodnotenia.

Hypotéza H2 sa potvrdila. Zamestnanci logicky predpokladajú, že ich prácu bude hodnotiť nadriadený.

Obrázok 4.6: Odpoveď na otázku č.8



Najväčší počet respondentov, ktorí odpovedali na otázku či si myslia, že sa výsledky hodnotenia odrážajú na ich mzde odpovedalo odpoveďou „nie“. Takýto výsledok môže znamenať, nedôveru v systém hodnotenia prípadne v ňom vidia nedostatky.

Aj v týchto odpovediach však vidíme rôzne odpovede od ľudí na rôznych pozíciách. Negatívny postoj majú skôr ľudia, čo pracujú vo firme ako technickí zamestnanci. Naopak pozitívny postoj uviedli manažéri, ku ktorým sa pridal aj jeden zamestnanec. Z týchto výsledkov vidíme, že nepocitujú žiadne zmeny, ktoré odrážajú výsledky hodnotenia ich výkonu.

To či vidia nedostatky sa dozvieme neskôr v ďalších otázkach. Samozrejme, že by sa hodnotenie malo z časti prejavovať aj na mzde.

Obrázok 4.7: Odpoveď na otázku č.9



V otázke, ktorou sme sa pýtali, ako často sú hodnotení sme zistili celkom jednoznačne, že nepravidelne. Dokonca nám vo výsledkoch vyšlo, že jeden zamestnanec si myslí, že nieje hodnotení vôbec, čo nás celkom prekvapuje. Z vyhodnocovania konštatujeme, že sa jedná o zamestnanca, ktorý je v spoločnosti menej ako rok.

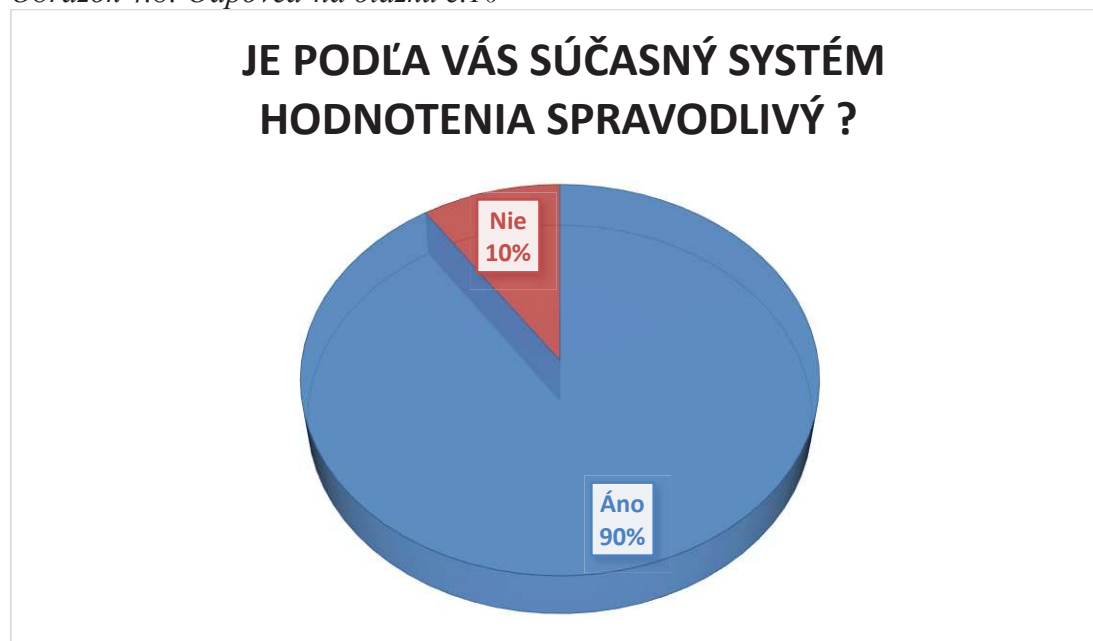
Výsledky hodnotíme negatívne, nakoľko podľa nás by malo byť hodnotenie vykonávané na pravidelnej báze.

Každopádne odchýlky nám ukazujú, ako je nastavený systém. Zlá informovanosť a nedodržiavanie postupov spôsobilo, že zamestnanci sú hodnotení rôznorodo a nepravidelne.

Daná otázka nám ukazuje rozdiely, ako často sa hodnotia zamestnanci a ako často manažéri. Zatiaľ čo technický pracovníci sú hodnotení nepravidelne dokonca nikdy, tak manažéri uvádzajú, že sú hodnotení pravidelne. V grafe vidíme zhodne možnosti polročne a mesačne.

V návrhoch by sme sa chceli sústrediť na vypracovanie kompletnej smernice, ktorá by určovala aj to ako často sa majú zamestnanci firmy hodnotiť a akým spôsobom majú byť informovaní o tom.

Obrázok 4.8: Odpoveď na otázku č.10



Na otázku či je súčasný systém spravodlivý odpovedalo 90% respondentov „áno“. Prekvapivá je odpoveď malej časti zamestnancov, ktorí odpovedali odpoveďou „nie“. V tejto otázke sme si všimli podobnosti v odpovediach medzi skupinami zamestnancov.

Môžem nám to odzrkadľovať to, že daní zamestnanci sa stretli s problémom pri vyhodnocovaní ich hodnotenia alebo samy videli nejaký problém, ktorý by bolo vhodné bližšie ozrejmiť. Odpoveď na túto otázku by nám mala povedať otázka č.11 a otázka č.12.

V nasledujúcej otázke sme sa pýtali 10% opýtaných prečo si myslia, že je súčasný systém nespravodlivý. Odpoveď nás celkom prekvapila, keďže sa kritika niesla hlavne v tom ako bolo ich hodnotenie vedené. Zamestnanec uviedol, že išlo prevažne o nejednotný systém vyhodnocovania výsledkov. V praxi to znamená, že každé hodnotenie bolo vedené inak a nebolo vedené podľa žiadneho rámca.

Podľa nášho názoru je dobré, že sa pristupuje ku každému zamestnancovi jednotlivo, ale hodnotenie by malo spĺňať kritéria a malo by byť dosiahnuté rovnako užitočných výsledkov. Cieľom je aby dochádzalo k hodnoteniu, ktoré nie je ovplyvnené priateľskými vzťahmi vo firme. Taktiež si myslíme, že by malo byť z časti hodnotené podľa určitej šablóny, ktorá by samozrejme obsahovala dodatočné písomné hodnotenia.

Obrázok 4.9: Odpoveď na otázku č.12



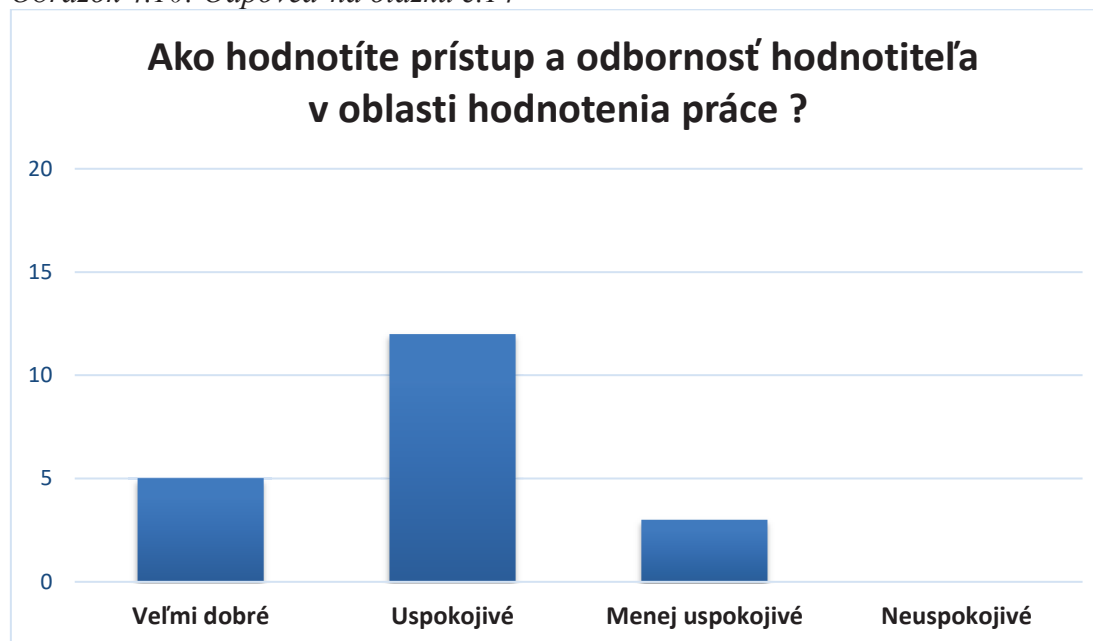
Otázku č.12 sme dali do dotazníka z dôvodu, že by mohla definovať hrozby alebo problémové udalosti. Aj keď na prvý pohľad vyzerajú otázky č.10 a č.12 identicky, nie je tomu tak. Pri dokazovaní 10. otázka určená ako ukazovateľ možných hrozieb, ktoré respondenti mohli vo svojej firme vidieť, alebo problémových udalostí s ktorými sa stretli. Otázkou č.12 sa pýtame na konkrétne udalosti, ktoré sa vyskytli v minulosti. Podotýkame, že sa jedná o zamestnancov technického úseku a problému s hodnotením ich nadriadeného.

Ako môžeme vidieť z výsledkov, 100% odpovedí „nie“ z otázky č.10 bolo uvedených v otázke č.12 ako „áno“. Znamená to, že zamestnanci nevidia riziká v súčasnom systéme ale v minulosti sa stretli s problémami. Odpoveď na otázku o aké problémy išlo nám dáva otázka č.11.

V tejto otázke sa dvaja respondenti vyjadrili ohľadom jednej situácie, ktorá sa stala pred pár rokmi, keď videli ako bolo hodnotenie ovplyvnené. Známosti s vedením firmy zrejme zabezpečili lepšie alebo priemerne hodnotenie inak nedostačujúceho výkonu. Dotazník bol samozrejme anonymný a neuvádzali žiadne konkrétne mená.

Z uvedených informácií išlo o ojedinelé formálne hodnotenie zamestnanca v práci a predstavovalo pre nich akúsi „formalitu“. Podľa nás je takéto hodnotenie neakceptovateľné a pokiaľ by išlo o väčšiu firmu mohlo by mať takéto riadenie negatívne dopady na personál.

Obrázok 4.10: Odpoveď na otázku č.14



Na otázku ako by ohodnotili odbornosť a prístup hodnotiteľa odpovedali zamestnanci vo väčšej miere pozitívne. Znamená to, že hodnotiteľ je v tejto oblasti erudovaný a vyzná sa v tom čo robí.

Na druhú stranu sú tu aj riziká spojené s veľkosťou firmy. To by mohlo ovplyvniť výsledky, nakoľko respondenti môžu byť spokojní s hodnotiteľom aj keď od nich nevyžaduje plný výkon. V prípade, ak by bol systém nefunkčný, tak musíme počítať aj s teóriou, že hodnotiteľ si neplní svoju prácu riadne a teda výsledky z takéhoto hodnotenia môžu byť nepoužiteľné.

Príčinu rozdielu v odpovediach dávame hlavne odlišnosti práce a úrovni dosiahnutého vzdelania daného pracovníka. Vedúci pracovník vidí nedostatky pri hodnotení svojej osoby kolegom. Takéto nedostatky ale nemusí vidieť technický pracovník, ktorý nie je dostatočne vzdelaný aby vedel ohodnotiť odbornosť a správnosť hodnotenia.

Považujeme za dôležité, aby firma disponovala skúseným manažérom v oblasti HR. Výberom správneho manažéra alebo školením stávajúcich dosiahne hodnotenie lepší efekt.

Obrázok 4.11: Odpoveď na otázku č.15



V otázke č. 14 sme sa pýtali na názor, ako často by malo byť hodnotenie realizované. Najviac odpovedí získala možnosť „1 krát ročne“. Túto variantu hodnotíme ako správny výber, ale nie najlepší. Myslíme si, že hodnotenie v takejto firme by malo byť realizované pravidelne, ale nie v takom dlhom intervale. Hlavne ak hodnotením myslíme formálne hodnotenie vedené písomne alebo elektronicky. S druhým najvyšším počtom označení skončila možnosť „nepravidelne“. Výber tejto možnosti považujeme za nelogický, pokiaľ majú zamestnanci dobrý vzťah k hodnoteniu.

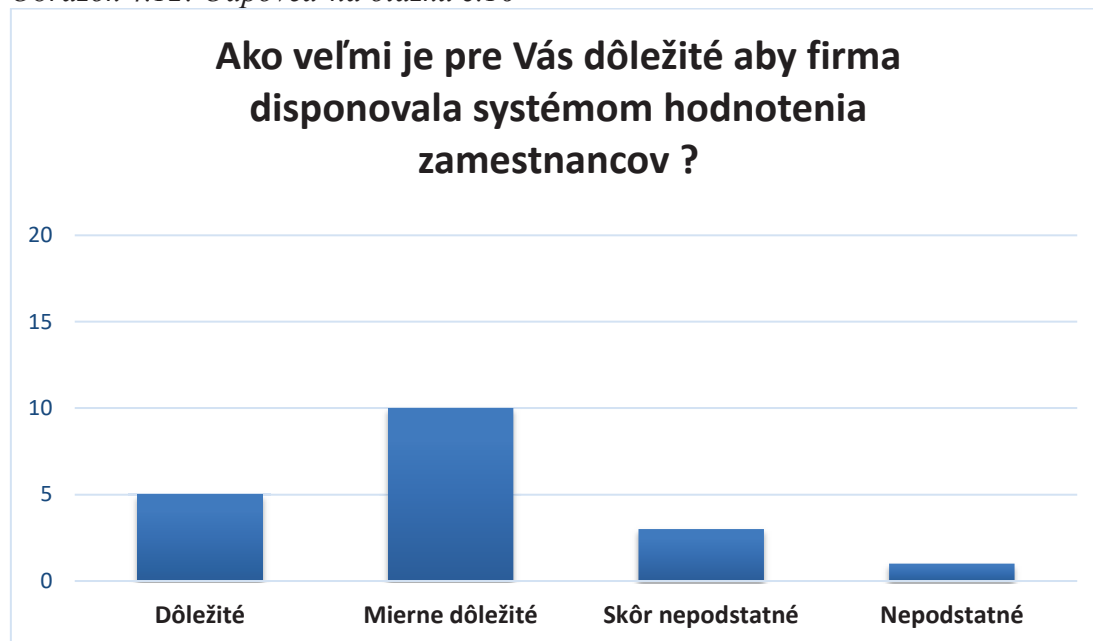
V odpovediach sme zaradili aj odpoveď „nikdy“. Túto anomáliu berieme ako fakt a reakciu na to čo sme mohli skonštatovať v otázke č.3, kde sme sa pýtali ako vnímajú toto hodnotenie. Zamestnanci, ktorí sa neradi hodnotia preferujú možnosť, aby sa hodnotenie neuskutočňovalo.

V odpovediach sa na druhom mieste najviac označených možností vyskytli odpovede „nepravidelne“, čo ukazuje, ako niektorým vyhovuje daný systém. Títo zamestnanci sú z väčšej časti tí, ktorí pracujú vo firme dlhšie ako 6 rokov.

Rozdiely v odpovediach skupín zamestnancov vidíme aj pri tejto otázke. Zatiaľ, čo manažéri preferujú aby hodnotenie bolo uskutočňované pravidelne. Zamestnanci zase preferujú nepravidelné hodnotenia. Nehodnotíme teraz v akých konkrétnych intervaloch. Napriek tomu takmer 31% hodnotených technických zamestnancov zaškrtnulo jeden z pravidelných intervalov.

Hypotéza H3 sa nepotvrdila. Predpokladali sme, že najviac zamestnancom by vyhovovalo pravidelné hodnotenie štvrťročne, a že im nebude vyhovovať ročné hodnotenie. Ako je vidieť z odpovedí na otázku 4.11, práve takéto hodnotenie preferuje väčšina.

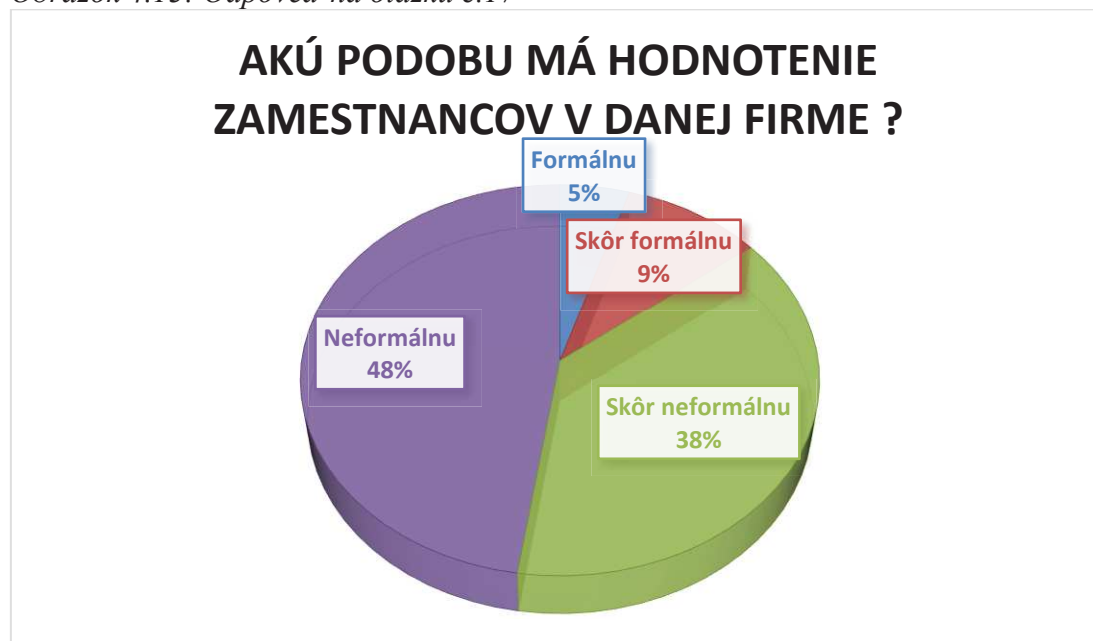
Obrázok 4.12: Odpoveď na otázku č.16



Nadväzujúca otázka č.15 sa pýta ako je dôležité aby firma disponovala systémom hodnotenia zamestnancov. Väčšina opýtaných odpovedala pozitívne a teda , že je to pre firmu viac menej dôležité. Tento fakt hodnotíme pozitívne. Nepodstatne to vyšlo opäť pre ľudí, ktorí majú negatívny vzťah k problematike hodnotenia zamestnancov.

Môžeme spozorovať podobnosti s predchádzajúcimi otázkami, keď pri vyhodnotení sme zistili, že systém je dôležitý hlavne pre manažérov. Napriek tomuto tvrdeniu si podstatná časť zamestnancov, taktiež zvolila tento systém ako dôležitý. Tento výsledok hodnotíme pozitívne a myslíme si, že za touto voľbou stojí hlavne previazanosť systému s ich odmenou.

Obrázok 4.13: Odpoveď na otázku č.17



Otázka č.17 nám ukazuje akú podobu má toto hodnotenie. Vo výsledkoch vidno, že jasne prevláda neformálne hodnotenie so ziskom takmer 86%. Naším cieľom je, aby firma disponovala takým systémom hodnotenia, ktoré by vykonávalo hodnotenie formálne. Keďže sa neformálne hodnotenie nikde nezaznamenáva tak má aj menšie dopady na zamestnancov.

Príčina rozptylu, ktorý môžeme spozorovať na Obrázku č.4.13, je dôsledkom zmien v hodnotenom subjekte. Technický úsek je hodnotený skôr neformálne. Naopak vyššie postavení zamestnanci sú hodnotení podľa vopred zostavených kritérií a úloh.

Obrázok 4.14: Odpoveď na otázku č.18



Z výsledkov v ďalšej otázke môžeme vidieť, prečo firma vo väčšej miere vykonáva neformálne hodnotenia a prečo sú na nepravidelnej báze. Takmer 62% opýtaných nevníma žiadny systém, ktorý by fungoval vo firme. Výsledky tejto otázky taktiež zohľadníme pri návrhoch. Systém, ktorý ma firma stanovený akoby neexistoval, nakoľko ho nevnímajú zamestnanci a tak sú menej informovaní aj o stave hodnotenia a výsledkoch. Pracovníci vo firme, ktorí označili možnosť „spokojní“ sú zrejme vyrovnaní so súčasným stavom a nechcú aby boli vykonané zmeny. Potvrďuje nám to pôvodné domnienky ohľadom existencie systému a jeho funkčnosti.

Tabuľka 4.3: Odpoveď na otázku č.19

Myslíte si, že hodnotenie zamestnanca ovplyvňuje jeho pracovný výkon?

Áno	81%
Nie	19%

V tabuľke môžeme vidieť rozpis odpovedí na otázku, či si zamestnanci myslia, že hodnotenie ovplyvňuje ich výkon. Zo všetkých odpovedí takmer 81% odpovedí bolo pozitívnych. Zostávajúci štyria zamestnanci mohli použiť odpoveď „nie“ z dôvodu, že nevidia žiadne výsledky a dopad na ich mzdu.

V týchto výsledkoch môžeme spozorovať aj isté podobnosti medzi manažérmi a pracovníkmi. Väčšina pracovníkov a manažérov si myslí, že to ovplyvňuje ich výkon. Názor na túto otázku je pre nás dôležitý hlavne zo strany manažérov. V prípade negatívnych odpovedí by sme mohli skonštatovať, že nie sú ochotní ďalej rozvíjať túto personálnu oblasť vo firme. V našom prípade sa ale nejedná o tento prípad.

V dodatočnom znení otázky sme sa pýtali, prečo si myslia, že hodnotenie ovplyvňuje/neovplyvňuje pracovný výkon. Respondenti uviedli, že hodnotenie ovplyvňuje pracovný výkon hlavne z motivačného hľadiska. Niečo podobné sme mohli vyčítať v otázke č.4 . Jeden pracovník uviedol aj to, že ak by bol systém dostatočne previazaný na mzdu tak by to viedlo k väčšej odmene. S tým môžeme len súhlasiť. Zaujímavú odpoveď sme zaznamenali aj jedného vedúceho pracovníka, ktorý uviedol, že správne fungujúci systém by mohol dopomôcť k lepšej alokácii pracovných úloh pre konkrétneho zamestnanca.

Respondenti, ktorí označili odpoveď „nie“ uviedli, že zvolili túto možnosť z dôvodu, že takéto hodnotenie môže narúšať plynulý chod a pokojnú atmosféru vo firme. Ďalej uviedli, že ak je hodnotenie vykonávané bez ich vedomia a informovanosti tak stráca na význame

ovplyvňovať ich pracovný výkon. S týmto nemôžeme súhlasiť, nakoľko takéto výsledky môžu byť použité pre personálne úpravy. Samozrejme situácia nemusí odpovedať danej teórii, ktorá by bola za inak nezmenených okolností efektívna. Domnievame sa, že takto to bolo aj myslené, pretože sme nekonkretizovali otázku.

Obrázok 4.15: Odpoveď na otázku č.21



V otázke č.21 sme sa pýtali na aké oblasti sa zameriava hodnotenie vo firme. Kompletne výsledky nás nijako neprekvapili a so ziskom 53% prevládala odpoveď „výkon“. Zamestnanci si myslia, že sú hodnotení iba podľa výkonu čo nám znova ukazuje ako slabo sú informovaní o tomto procese.

Jeden respondent doplnil do odpovedí, že sú hodnotení aj podľa komunikácie. Uviedol, že správna komunikácia s partnerskými firmami im dáva podklad na zlepšenie ich celkového ohodnotenia. Táto otázka nám taktiež poslúži ako podklad pre návrhy. Následne, by sme mohli brať v úvahu odpovede z otázky č.22, kde zisťujeme názor zamestnancov na aké oblasti sa má hodnotenie zameriavať.

Vyznačená odpoveď „riadenie“ bolo vybrané hlavne pracovníkmi, ktorí vykonávajú toto hodnotenie. Vzájomná kontrola vysvetľuje, prečo si vybrali práve túto odpoveď. Dôležité je uviesť, že pri takejto kontrole často pozorujú aj postoj k firme, nakoľko ide o veľmi vysokú pozíciu.

Obrázok 4.16: Odpoveď na otázku č.22



V ďalšej otázke sme sa tak zamerali na to kde by sa mal hodnotiteľ najviac orientovať pri hodnotení. Pri vypracovaní tejto otázky sme neboli prekvapení výsledkami, keďže všetky odpovede vyšli takmer rovnakým podielom až na 2 výnimky a to odpoveď „osobnosť“ a „výkon“.

Žiadna vyznačená odpoveď na možnosť „osobnosť“ nás celkom prekvapila, pretože aj to je dôležitá vlastnosť pri spracovaní nových zákaziek. Predpokladali sme, že vedúci pracovníci vo firme, by mohli uviesť túto odpoveď, prípadne by uviedli všetky uvedené.

Hodnotíme pozitívne, že zamestnanci si rozdelili svoju ďalšiu voľbu tak aby hodnotenie výkonu dostalo menej bodov.

Označená odpoveď „výkon“ od všetkých zamestnancov ukazuje aký veľký význam tejto položke vo firme dávajú.

Podľa nášho názoru by hodnotenie malo byť zamerané na všetky aspekty pracovného miesta. Samozrejme, hodnotenie v oblasti riadenia nebude vykonávané pri pracovníkoch, ktorí nemajú žiadnych podriadených.

Obrázok 4.17: Odpoveď na otázku č.23



Odpoveď na otázku ako využíva firma výsledky z hodnotenia, pracovníci odpovedali celkom jednoznačne v troch bodoch. Personálne úpravy boli vybrané z dôvodu že opýtaní, tým mysleli všetky činnosti spojené s personálom. Odpoveď „zisťovanie nedostatkov“ nás presvedčila v teórii, že firma vykonávala takéto hodnotenie nepravidelne a to len v prípade, keď bolo potrebné zistiť nedostatky. Motivácia tiež vyčnievala z výsledkov, čo je pochopiteľné keďže pre niektorých zamestnancov sú práve takéto výsledky stimulom na zlepšenie ich výkonnosti.

Pri odpovediach vedúcich pracovníkov sa ukázalo, že ich vlastná činnosť je na základe jedného z týchto podnetov. Preto väčšinu z možností označovali práve títo ľudia. Pracovníci technického oddelenia nemajú ako vedieť k čomu takéto hodnotenie slúži. Podľa predchádzajúcich odpovedí vieme povedať, že nemajú dostatok informácií a preto vyberali možnosti len podľa vlastného uváženia.

Podľa nás by hodnotenie malo slúžiť na zlepšenie efektívnosti firmy a kvality výrobkov. Tieto kritéria zahŕňajú motivačný faktor a rozvoj znalostí pracovníka. Prevencia je taktiež dôležitá a preto za dôležité považujeme aj zisťovanie nedostatkov a ohrození.

Tabuľka 4.4: Odpoveď na otázku č.24

Stretávajú sa s problémami pri hodnotení zamestnancov ? Ak áno uveďte s akými.

Áno	10%
Nie	90%

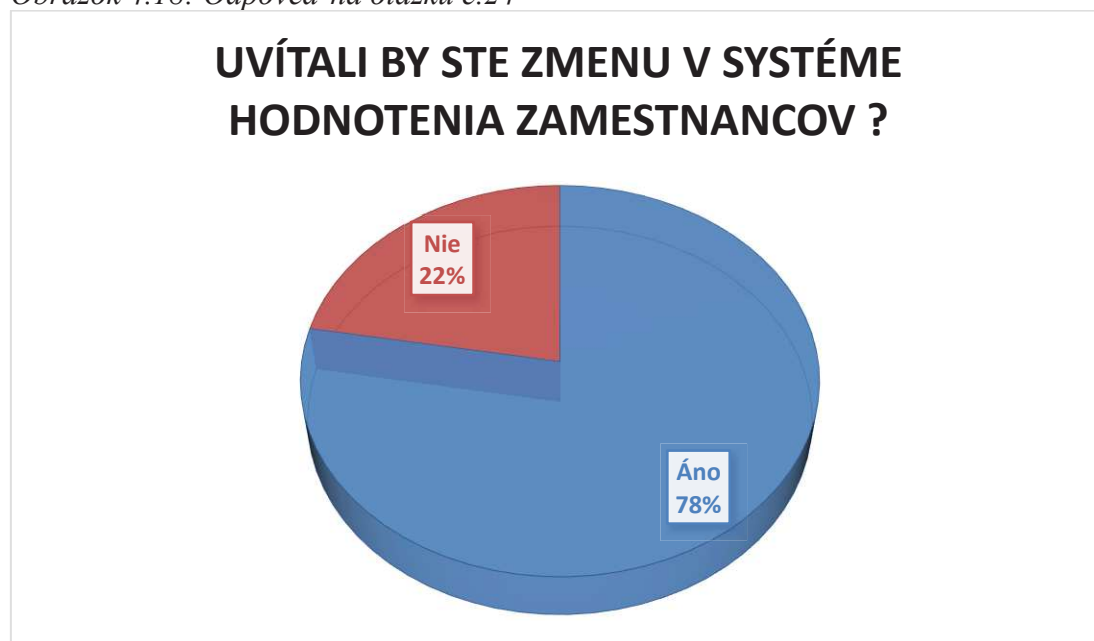
V otázke č. 24 sme sa pýtali, či sa pracovníci stretli s nejakým problémom pri hodnotení. Táto otázka bola taktiež doplňujúca k oblasti spravodlivosti hodnotenia. Podobnosť tu je, ale jedná sa hlavne o otázku ktorá by nám pomohla odhaliť ďalšie nedostatky v súčasnom trende, ktorý vládne vo firme. Takmer 90% opýtaných odpovedalo „nie“. Medzi pracovníkmi sa našli 2 zamestnanci, ktorí sa s problémom stretli. V doplňujúcich riadkoch uviedli o aký problém sa jednalo.

Problém, s ktorým sa títo dvaja pracovníci bol rôznyi. U jedného pracovníka išlo o problém v rámci komunikácie s nadriadeným. Situácia spočívala v tom, ako má pracovník vykonávať svoju prácu. Všetko bolo vyjasnené a časom urovnané.

U druhého pracovníka išlo taktiež o komunikačný problém. Za problém považuje to, že zamestnanci nie sú vopred informovaní o tom akým spôsobom a kedy sa bude hodnotiť ich pracovný výkon. Ďalej uviedol aj problém v neodbornosti hodnotiteľa a vyjadril pranie aby toto hodnotenie vykonával skúsený človek alebo externý pracovník.

Vedúci pracovníci neuviedli v žiadnej výpovedi, že by sa stretli s problémom.

Obrázok 4.18: Odpoveď na otázku č.24



V otázke č.24 sme zisťovali, či by uvítali zmenu v systéme hodnotenia. Odpoveď bola jasná a 78% opýtaných odpovedalo možnosťou áno. Toto nám dáva podnet na to aby sme do budúcnosti vypracovali plne fungujúci systém, ktorý bude stať na dobre spracovaných normách a bude ho možné použiť aj v iných pobočkách.

Menšia časť opýtaných (22%) odpovedalo možnosťou nie, čo nám znova ukazuje spokojnosť so súčasným stavom, ktorý vo firme je. Na túto otázku majú vplyv aj rôzne iné faktory, ktoré môžu vplývať na odpoveď. Napríklad uvediem aj otvorenosť na zmeny v systéme alebo ochotu sa adaptovať na nový režim. Tento problém sme riešili pri otázke na vekovú štruktúru firmy.

V predposlednej otázke sme sa pýtali na návrhy a oblasti, ktoré by treba zlepšiť do budúcnosti vo firme. Často uvedené bolo vykonávanie hodnotenia externým pracovníkom, prípadne samotným nadriadeným, ktorý má znalosti z personálneho managementu. V odpovediach uvádzali aj reštrukturalizáciu súčasného systému od základov, keďže sa im javil ako neefektívny. Podľa nášho názoru, firma nedisponuje žiadnym systémom, a preto sa im javí ako neefektívny. V rámci tejto reštrukturalizácie boli uvádzané aj zmeny v rámci časového vykonávania, kritérií hodnotenia a formou akou sa vykonáva hodnotenie.

Jedna z odpovedí obsahovala návrh na využívanie softwaru pre personálneho manažéra. Tento software by mal byť určený jak na monitorovanie činností a výkonnosti ale aj odmeňovanie. Výhody takéhoto používania informačných technológií sme uviedli v podkapitole č. 2.9.1. Na základe týchto teoretických poznatkov hodnotíme pozitívne tento návrh. Presne vďaka takýmto otázkam môžeme čerpať návrhy na zlepšenie priamo z prvej ruky.

Rozdelením na kategórie zamestnancov môžeme skonštatovať, že technickí pracovníci preferujú skôr zmenu, ktorá by priniesla očakávaný odraz hodnotenia na mzde. Spomínaná reštrukturalizácia by mohla pomôcť. Konatelia a vyššie postavení zamestnanci zase preferujú menšie zmeny, uľahčujúce ich prácu. Z tohto dôvodu uvádzali návrhy na zaobstaranie skúseného zamestnanca s vedomosťami v tejto oblasti. Druhá možnosť je najatť si externého pracovníka. Poslednou spomínanou možnosťou je zavedenie informačného softwaru na monitorovanie a administratívu personálnych činností.

4.5 Výsledky štruktúrovaného rozhovoru

Rozhovor splnil všetky očakávania a odpovedal nám na všetky chýbajúce informácie. Z časového hľadiska trval menej ako 10 minút, kvôli pracovným povinnostiam. Podrobne si

rozpíšeme každú jednu otázku. Diskusia sme začali slovami „V rámci Vašich odpovedí, Vás poprosím, aby ste boli čo najúprimnejší a čo najotvorenejší. Od toho sa následne bude odvíjať výsledok práce, na ktorej pracujeme a spokojnosť oboch strán“.

V prvej otázke sme sa pýtali konateľov na náročnosť jednotlivých typov pozícií vo firme na hodnotiacej škále 1-10. Pri predajcoch sa zhodli obaja a ohodnotili náročnosť číslom 7. Ako dôvod uviedli, že práca, ktorú robia predajcovia zahŕňa činnosti, ktoré sú vykonávané s tými istými obchodnými partnermi. Pripomínam, že firma si udržiava kontakty s ich partnermi na dlhodobej báze. Jedným dychom, ale dodávajú, že títo predajcovia majú na starosť prieskum nových zákazníkov a príležitosti na trhu.

Účtovník bol na rovnakej škále ohodnotený číslom 7. Konateľ hodnotí prácu účtovníka v dnešnej dobe za potrebnú pre správne fungujúcu firmu. Obzvlášť, ak ide o dobrého účtovníka. Dodáva, že takýto človek musí ovládať najnovšie znenie účtovných zákonov a nesie veľkú zodpovednosť za správnosť údajov v daňovom priznaní.

Pre sekretariát bola stanovená hodnota 5 s odôvodnením, že práca, ktorú vykonávajú pracovníčky je braná hlavne z administratívneho hľadiska, vybavovania pošty a telefonátov. Podľa ich slov je takáto práca najmenej náročná zo všetkých uvedených vo firme.

Práca produktových manažérov dostala hodnotenie 7. Ako dôvod uvádzajú, že ich práca je založená na zodpovednosti a časovej náročnosti pre firmu. Jedným dychom dodávajú, že majú na starosti aj niektoré personálne činnosti vo firme. Z tejto odpovede konštatujeme, že personálne aktivity vo firme vykonávajú konatelia a produktoví manažéri.

Technickí pracovníci boli ohodnotení číslom 8, z dôvodu uznania fyzickej náročnosti práce, ktorú vykonávajú. Doplnili, že ich náplňou práce je obsluha, starostlivosť a plynulosť strojov. K výkonu svojej práce potrebujú poznatky z oblasti IT technológií.

Druhá otázka bola v znení „V akých pracovných podmienkach vykonávajú jednotliví pracovníci svoju prácu?“. Z odpovedí sme prišli na názor, že zamestnanci nemajú v žiadnom prípade zhoršené podmienky na prácu. Ich práca je vykonávaná v súlade s normami. Uviedli, že tento názor zdieľajú pre všetky úseky vo firme.

Dodatočne sme sa teda spýtali, kde vykonávajú svoju prácu. Odpoveď konateľov znela, že svoju prácu odvádzajú v kancelárskych priestoroch firmy alebo v skladových priestoroch firmy.

Zaujímavé odpovede sme dostali na otázku, v ktorej sme sa pýtali na „Aké vedomosti a kvalifikáciu vyžaduje práca na danom pracovnom mieste?“. Boli sme oboznámení s informáciami, že všetci zamestnanci v podniku majú maturitné vysvedčenie a šiesti majú

vysokoškolský diplom. Ďalej uvádzajú, že pri výbere zohľadňujú na aké miesto sa hlási uchádzač a aké má skúsenosti s týmto miestom. Organizačná štruktúra firmy je napriek tomu stabilná. Disponujú ľuďmi, ktorí pracujú na danom mieste dlhšiu dobu a majú prax práve z tejto firmy. Konkrétne požiadavky na prácu sú odlišné od miesta. Napríklad práca na sekretariáte vyžaduje ovládanie PC a základných programov balíka MS Office.

Pre prácu predajcu, je dôležitá prax na danom mieste a aktivita pri obchodných jednaniach. Okrem iného, ale vyžadujú ekonomické vzdelanie na úrovni strednej školy s maturitou.

Na prácu účtovníka uvádzajú ako minimum taktiež ekonomické vzdelanie na úrovni strednej školy s maturitou. Napriek tomu odporúčajú aby túto pozíciu vykonával človek s vyšším vzdelaním, aby sa predišlo možným pochybeniam.

Technickí pracovníci vyžadujú prevažne technické vzdelanie na úrovni strednej školy s maturitou. Taktiež v rámci technického vzdelania je potreba určitej úrovne znalostí z informačných technológií a práce so softwarom.

Na otázku „Aké sú možnosti kariérneho rastu jednotlivých pracovných miest a aká je možnosť ďalšieho vzdelania?“ konatelia odpovedali celkom zneistene. V odpovediach sa zhodli, že určitá možnosť kariérneho rastu tu je za predpokladu rozvoja pobočky. Podľa ich slov kurzy a iné doplnkové vzdelávacie aktivity boli v minulosti uskutočňované naprieč všetkými pozíciami. Veľakrát išlo o kurzy, ktoré prinášali dôležité informácie pri technologických zmenách. Vzdelávanie prebieha cez celé spektrum pozícií, ktoré firma má. Záleží na akej pozícii sa daný človek nachádza aby bolo zabezpečené využitie daného kurzu pri jeho práci. Do budúca sa počíta s ďalšími podobnými vzdelávacími kurzami. Dokonca sa nám podarilo zistiť, že vo firme prebiehal kurz v rámci hodnotenia zamestnancov pre manažérov s dĺžkou takmer tri hodiny. Podľa slov konateľov, dôvodom neúspechu tohto školenia bol strach z nových vecí a potrebné opakovanie novo dosiahnutých vedomostí.

Znenie poslednej otázky bolo „Akú zodpovednosť a právomoci majú jednotlivé pozície?“ . Zodpovednosť pre každé pracovné miesto je rozdielna, či už charakterom alebo mierou zodpovednosti. Každý je svojím spôsobom zodpovedný za úspešnosť firmy, rozdiel je v oblasti kde pracuje. O právomociach sa toto povedať nedá.

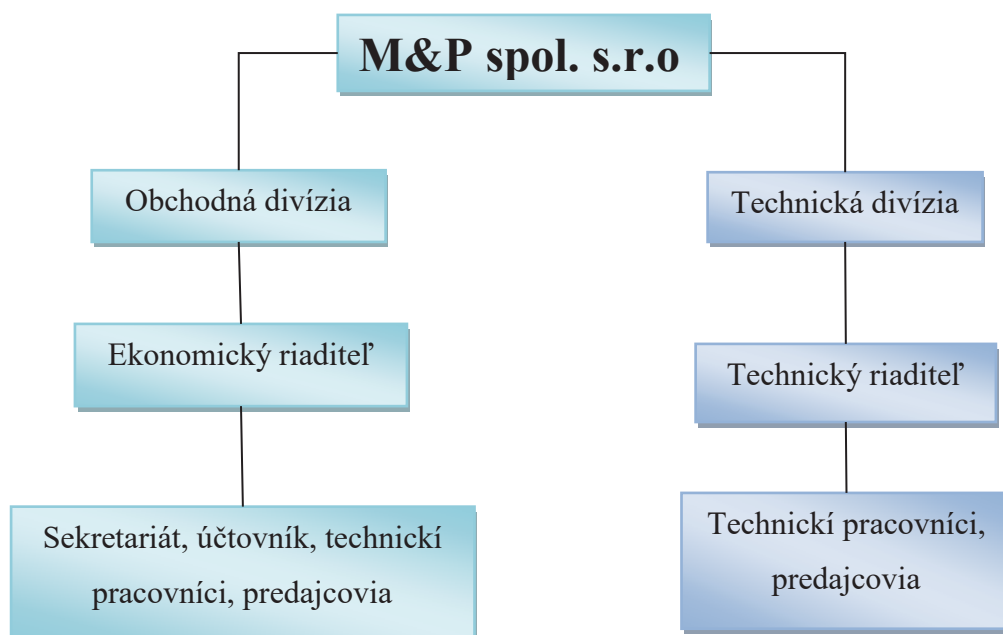
Do tejto oblasti sme už troška nahliadli pri prvej otázke, kde sme spomínali prácu účtovníka, ktorý má na starosti správnosť účtovníctva vo firme. V jeho kompetenciách je vyplňovať daňové priznania, sledovať aktuálne zmeny v daňovej legislatíve, vykonávať inventarizáciu, zabezpečovať každodenné aktivity v oblasti účtovníctva.

Predajca má diametrálne odlišné úkony a teda aj oblasť zodpovedností a právomocí. Jeho úlohou je okrem iného dohliadať na formálnu správnosť a úplnosť údajov pri objednávkach, predávať tovar a služby v mene firmy, vystavovať doklady o predaji a úhrade, vystavovať podklady potrebné pre uzavretie obchodných zmlúv a podklady pre reklamačné konanie.

Útvar sekretariátu má za úlohu hlavne administratívne úkony. Konatelia nám vymenovali, že je zodpovedný za zabezpečovanie komunikácie s právnickými subjektmi, evidenciu, triedenie a aktualizovanie dokumentov a vykonávanie operatívnych administratívnych úloh ako sú napríklad cestovné náklady alebo ubytovanie. Právomoc v tomto úseku je minimálna.

Pri produktových manažéroch sme predpokladali, že bude oblasť právomocí a zodpovedností širšia ako u ostatných povolání. Pre túto skupinu sme vyhodnotili, že sú zodpovední hlavne za organizáciu na jednotlivých útvaroch. Inak povedané je zodpovedný za uvedenie správneho produktu v správny čas. Taktiež je zodpovedný za vývoj ekonomických údajov, podiel opakovaných objednávok a nákupov. V rámci jeho právomocí náleží stanovovať kompletnú dokumentáciu pre majiteľov a viesť a organizovať tím. Kompletnú podrobnú dokumentáciu oboch útvarov, do ktorej som mal možnosť nahliadnuť je uvedená v prílohe č.2 a prílohe č.3. Pre lepšiu predstavu sme vypracovali menšiu schému organizačnej štruktúry vo firme.

Obrázok 4.19: Organizačná štruktúra firmy M&P spol. s.r.o.



Zdroj: M&P spol. s.r.o. + vlastné spracovanie

4.6 Vyhodnotenie súčasného stavu

Firmu M&P spol. s r.o. hodnotíme v oblasti podnikania a správy podniku ako dobrú. Objem objednávok a vysoký počet stabilných odberateľov nám ukazuje stabilitu na trhu. Dobrá finančná situácia je dôkazom, že firma nemá žiadne záväzky a dlhy voči svojim obchodným partnerom. Súčasný trend rozvoja informačných technológií a inovačných projektov dáva firme šancu na lepšie ekonomické výsledky do budúcnosti. Z dostupných zdrojov môžeme zistiť, že firma dosahuje pravidelne kladný výsledok hospodárenia. Za takmer 25 rokov existencie si firma na trhu vybudovala dobré meno, zhodnotila svoj majetok a rozšírila pôsobenie na domácom trhu.

Spoločnosť je tvorená dvoma útvarmi a to technickým a ekonomickým útvarom. Tieto útvary sú následne rozdelené do menšej skupiny, pričom každá z nich má iné zastúpenie. V rámci ekonomickej divízie nájdeme účtovníka a sekretariát. Obe divízie majú vo svojich pracoviskách predávajúcich a technických pracovníkov. Jednotlivé pracovné miesta majú rozdielne kompetencie a stupne náročnosti. Z hľadiska vzdelania má firma všetkých zamestnancov s maturitným vysvedčením a 6 ľudí s vysokoškolským diplomom. Vzdelanie a kvalifikácia zamestnancov je následne uplatnená na konkrétnom pracovnom mieste.

Z uvedenej štruktúry môžeme vidieť, že firma nedisponuje personálnym útvarom. Znamená to, že hodnotenie, odmeňovanie, prijímanie a adaptácia je rozdelená medzi konateľov a manažerov spoločnosti. Toto hodnotíme ako negatívny faktor, nakoľko by vytvorenie takéhoto útvaru výrazne uľahčilo ich prácu a zároveň by boli tieto činnosti vykonávané skúseným človekom z tejto oblasti. Dostupné finančné prostriedky firmy môžu zamedziť návrhom na objednávku daných služieb. V rámci odporúčaní budeme prihliadať na finančný stav podniku.

Hodnotenie pracovného výkonu sa zaraďuje k personálnym aktivitám, ktoré vykonáva management spoločnosti. Z veľkej časti sa jedná o neformálne hodnotenie na základe odchýlok v nepravidelných časových intervaloch. Hodnotí sa hlavne výkon pracovníka, ktorého ma takéto hodnotenie motivovať k lepším výsledkom.

Hodnotenie vykonávajú nadriadení a spolupracovníci. Nadriadení pracovníci vykonávajú hodnotenie na svojich úsekoch u svojich podriadených. Hodnotenie spolupracovníkom je zas uplatňované pri vedúcich pozíciách. V tejto oblasti hodnotíme negatívne spôsoby a časové rozloženie procesu hodnotenia. Firma neukladá výsledky hodnotenia ani fyzicky a ani elektronicky. Systém, ktorý by definoval spôsob, kritéria a metódy hodnotenia nie je vo firme vypracovaný.

Informačný systém na podporu riadenia HR nie je vo firme vedený. Funkčný informačný systém by pomohol manažérom uľahčiť každodenné úkony v oblasti personalistiky. V rámci návrhov spravíme prieskum podľa, ktorého vyberieme vhodné informačné systémy.

Vzhľadom na veľkosť firmy, má hodnotenie priamym nadriadeným pozitívny i negatívny výsledok. Z výsledkov vieme, že organizačná štruktúra je zložená prevažne z ľudí, ktorí pracujú vo firme dlhšie ako 6 rokov. Domnievame sa teda, že negatívny výsledok je dôsledkom vzťahov medzi zamestnancom a nadriadeným. Priateľské vzťahy môžu byť dôsledkom neobjektívneho ohodnotenia zamestnancov. V minulosti bol vedený kurz pre správne hodnotenie zamestnancov, ale firma od neho časom upustila. Oblasť vzdelávania zamestnancov je na dobrej úrovni, keďže sa jedná o obchodnú jednotku predávajúcu počítače, software a iné technické zariadenia. Táto oblasť si vyžaduje neustále školenia a doplňovanie znalostí.

5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

V rámci tejto kapitoly budú postupne rozoberané návrhy a odporúčania na zlepšenie súčasnej situácie a implementovanie vynoveného systému hodnotenia zamestnancov. Vedomosti sme čerpali na základe teoretických podkladov a informácii získaných z prieskumu.

Cieľom návrhov a odporúčaní je navrhnuť taký systém hodnotenia, ktorý by bol administratívne nenáročný, spravodlivý a finančne a časovo nenáročný.

Implementácia tohto systému by mala zaručiť dodržiavanie stanovených postupov a východísk na vyhodnocovanie kritérií. Konkrétny proces hodnotenia bude zložený z jednotlivých krokov, ktoré budú postupne podrobne popísané.

V rámci týchto krokov musíme počítať s tým, že sa jedná o pomerne malú spoločnosť. Toto obmedzenie je zároveň prepojené s problémom, že firma nemá personálny útvar, ktorý by toto hodnotenie vykonával. Preto by mali byť návrhy čo najjednoduchšie a najefektívnejšie.

Podľa slov konateľa spoločnosti, by nový fungujúci systém mal zabezpečiť lepšie podklady na odmeňovanie pracovníkov. S tým je spojená aj lepšia motivácia a teda aj lepší výkon v práci. Zisťovanie problémových oblastí, ktoré by za inak nezmenených okolností mohli znižovať výstup firmy v dlhom období. Lepšie prerozdeľovanie zamestnancov na ich pracovné miesta, na zaistenie maximálneho využitia ich potenciálu. Predchádzanie konfliktom na pracoviskách. Zaistenie dlhodobého rozvoja znalostí, na prevenciu pred technologickým rozvojom. V poslednom rade ako podklad pre dodatočné odmeny za nasadenie a výkon v práci.

Základom fungujúceho systému je jeho dodržiavanie a ukladanie dôležitých informácii. Z dôvodu menšej náročnosti, by sme odporúčali firme využívanie programov na uľahčenie personálnych činností. Takýto program môže pomôcť firme priniesť:

- efektivitu pri výbere zamestnancov
- sledovanie dochádzky
- ukladanie výsledkov práce z časov minulých aj súčasných
- zostavovanie „pavúka“ vlastností daného pracovníka
- dodatočné informácie o hodnotenom pracovníkovi
- sledovanie výkonnosti
- efektívnejšie zostavenie odmeny za prácu

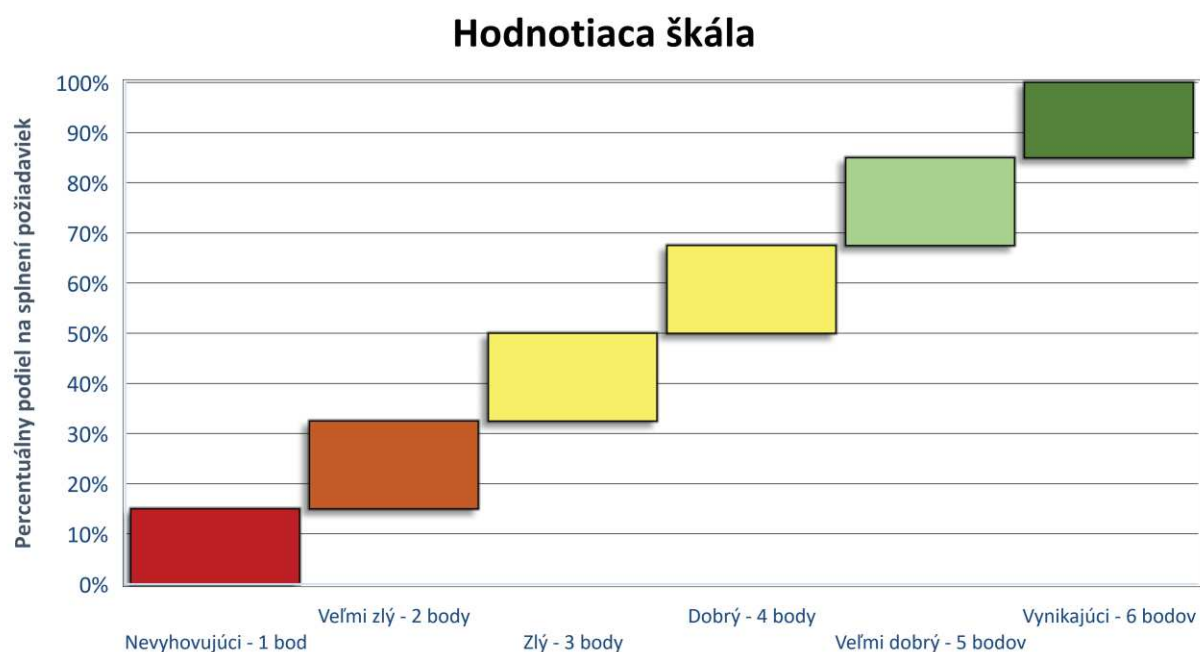
Pre úspešnú implementáciu je potrebná dôkladná analýza pracovných miest v danej firme. Analýzu sme vykonali v rámci štruktúrovaného rozhovoru s konateľmi spoločnosti, kde sme zisťovali podrobnosti. Na základe týchto poznatkov môžeme stanoviť postup a dokumenty pri hodnotení.

Dôležité je stanoviť si, kto bude vykonávať hodnotenie. Keďže sa jedná o malý podnik, navrhujeme aby hodnotiteľa vykonávali vrcholoví zamestnanci firmy. Základom je preškoliť týchto ľudí, aby bolo možné vykonávať hodnotenie zvlášť pre ekonomickú sféru a zvlášť pre technickú. Z hľadiska finančnej náročnosti, odporúčame primárne túto možnosť. Na základe každodenného styku na pracovisku so zamestnancami nadriadení vedia informácie o pracovnej pozícii. Preškolením získajú potrebné vedomosti na výkon hodnotenia. Odporúčame aby tieto školenia vykonával odborník z praxe.

5.1 Hodnotiaca stupnica

Prvou základnou metódou je hodnotiaca škála. Jedná sa o jednoduchý spôsob vyhodnocovania výsledkov práce na základe uvedenej stupnice. Na základe pozorovania je možné určiť počet bodov získaných v jednotlivých oblastiach pracovného výkonu. Škála je rozdelená na šesť častí pričom bodové ohodnotenie týchto častí je radené postupne. Počet stupňov predstavuje ľahšiu identifikáciu výkonu zamestnanca. Rozdiel medzi jednotlivými časťami je vždy 1 bod (1. časť = 1 bod, 2. časť = 2 body,...). Čím vyšší je počet dosiahnutých bodov, tým bude lepšie ohodnotený konkrétny pracovník. Každý stupeň predstavuje číselné a slovné ohodnotenie. Graficky stupnicu znázorňuje Obrázok 5.1.

Obrázok 5.1: Graf zobrazujúci hodnotiacu škálu



Stupnica má párny počet odpovedí, z dôvodu spracovania lepších a presnejších výsledkov. Počtom otázok predchádzame hodnoteniu výkonu strednou hodnotou z nepárneho počtu. Rozdelili sme to na tieto kategórie:

- **Nevyhovujúci** – ide o situáciu, kedy zamestnanec podáva prácu, ktorá nevyhovuje požiadavkám a kritériám daného pracovného miesta. V tomto prípade je potrebný zásah nadriadeného pracovníka. Zamestnanec získava pri faktore 1 bod, nakoľko spĺňa požiadavky a výkon. Takýto zamestnanec sa nachádza v pásme 0-15% v rámci stupnice. V absolútnych veličinách 0-7 bodov v rámci súčtu všetkých faktorov
- **Veľmi zlý** – priebeh a výsledky práce spĺňajú isté kritéria, ale je tu veľký priestor na osobný rozvoj. Hodnotenie ukázalo, neefektívne zaradenie zamestnanca na pracovné miesto. Do budúca by malo byť prehodnotené jeho pôsobenie na danom pracovnom mieste. Zisk 2 bodov odzrkadľuje nízku mieru splnenia požiadaviek daného faktoru. Pracuje v rozmedzí 15,1-32,5%, čo v súčte bodov znamená získanie 8-16 bodov.
- **Zlý** – skutočnosť, kedy priebeh a výkon práce spĺňa hodnotenie v rozmedzí 32,6-50%. Bodové ohodnotenie zamestnanca sa pohybuje od 17-24 bodov. Takéto ohodnotenie ukazuje na výskyt negatívnych odchýlok a potrebu ich napraviť. Zamestnanec dostáva 3 body za faktor, ktorý je z veľkej časti vykonávaný v súlade s normami a takmer zodpovedá požiadavkám na dané pracovné miesto.

- Dobrý – výkon a práca zodpovedá požiadavkám na dané miesto vo vyššej miere ako je od neho požadované. Takýto faktor je hodnotený 4 bodmi, nakoľko je schopný vykonávať svoju prácu v rozmedzí 50,1-67,5%. Potrebný súčet bodov pre tento záver je v rozmedzí 25-32 bodov.
- Veľmi dobrý - je stav, pri ktorom je dosiahnutý výsledok a proces práce na úrovni vyššej ako je od neho požadované. Takýto výkon by mohol byť ohodnotený dodatočnou odmenou, prípadne pochvalou. Práca je hodnotená pozitívne s malým priestorom pre vyššiu efektivitu. Hodnotený dostáva za takto hodnotený faktor 5 bodov. Úroveň 67,6-85% z celkovej stupnice potom predstavuje v absolútnych hodnotách bodový súčet medzi 33-41 bodov.
- Vynikajúci – Výkon zamestnanca je na maximálnej možnej úrovni s minimálnym priestorom na zlepšenie. Práca, ktorú vykonáva splňa požiadavky vo všetkých smeroch. Práca, ktorú takto vykonáva vedie k zlepšeniu produktivity a mal by byť náležite odmenený za svoju dodatočnú prácu. Zamestnanec dostáva 6 bodov, čo v stupnici znamená maximum. Nachádza sa v rozmedzí 85,1-100% z hodnotovej stupnice, čo predstavuje 42-48 bodov.

Celkovú hodnotu predstavuje súčet bodov za jednotlivé hodnotené faktory zamestnanca pri výkone svojej práce. Súčet bodov pracuje s rovnakým rozdelením odporúčaní ako faktory, ktoré hodnotí.

Následne by mali byť výsledky zdokumentované v písomnej forme.

K týmto výsledkom odporúčame priradiť formulár obsahujúci podrobné informácie vyplývajúce z výsledkov. Tento dokument, by mal obsahovať konkrétne udalosti a situácie, ktoré sú dôvodom výberu známky za daný faktor. Ďalej obsahuje popis a presnú identifikáciu pracovníka a miesta na ktorom bolo hodnotenie vykonávané. Nakoniec hodnotiteľ uvedie návrhy a odporúčania vyplývajúce z hodnotiacej stupnice. Návrh tohto formulára je uvedený ako príloha č.4.

5.2 Hodnotiaci rozhovor

Druhou zvolenou metódou, ktorú odporúčame firme je formálne hodnotenie založené na vopred pripravených rozhovoroch. Odporúčame pred samotným rozhovorom, aby bol zamestnanec v dostatočnom predstihu informovaný o jeho konaní. Zamedzí sa tým prípadnej nervozite a stresu. Interval medzi jednotlivými rozhovormi sme stanovili na pol ročnej báze. Takýto interval zabezpečí efektívnu aktualizáciu výkonov zamestnanca

uvádzanú v jeho zložkách. Hodnotiteľ sa pripraví na rozhovor podrobným preskúmaním hodnotiaceho formulára a pozorovaním hodnoteného na pracovisku.

Dôležité je aby hodnotenie začalo pozitívne s oboznámením zamestnanca o dobre vykonanej práci a výsledkoch. Tým navodíme uvoľnenú atmosféru pri diskusii. Dôležité je naslúchať čo hodnotený pracovník hovorí na svoje hodnotenie. Na základe toho získavame možnosť pozorovať zamestnanca pri sebahodnotení. Spoločne teda prediskutujú výsledky hodnotiaceho formulára. Hodnotiteľ sa snaží pomôcť zamestnancovi a necháva väčší priestor na jeho názory. Vyvarujeme sa porovnávaníu s inými zamestnancami.

Operatívne problémy, ktoré sa naskytnú pri práci riešime na mieste a nie v hodnotiacich rozhovoroch.

5.3 Dôležité udalosti

V rámci problematiky nepravidelného hodnotenia, sme sa rozhodli navrhnúť, aby firma pokračovala naďalej v takomto hodnotení s tým rozdielom, že bude takto hodnotiť, dôležité udalosti. Takéto hodnotenie bude zaznamenávať pozitívne ale aj negatívne udalosti v rámci pracovného výkonu. Ako podklad pre písomné spracovanie môže firma využiť nami vypracovaný hodnotiaci formulár, ktorý sme uviedli ako prílohu č.4. Následne môžu byť tieto informácie zužitkované pri rozhovore so zamestnancom.

5.4 Implementácia personálneho softwaru

Okrem metód navrhujeme, aby firma zaviedla personálny informačný systém s podporou hodnotenia zamestnancov. Takýto systém uľahčí vedúcim pracovníkom administratívu súvisiacu s hodnotením. Je potrebné takýto systém udržiavať aktuálny s pravidelnými zálohami svojich dát. Podporné funkcie programov môžu vytvoriť lepšiu prehľad a grafické znázornenie výsledkov hodnotenia zamestnancov za určité obdobie. Podrobne rozpíšeme tri personálne programy, ktoré zahŕňajú modul „Hodnotenie zamestnancov“. Berieme ohľad na užívateľské rozhranie, jednoduchosť systému a bezpečnosť uložených dát. Implementácia takeého systému vyžaduje krátke zaškolenie o jeho užívaní.

5.4.1 SOFTIP HUMAN RESOURCES Plus

Personálny software SOFTIP HUMAN RESOURCES Plus (2017), ktorý svojou komplexnosťou zvláda evidovať bežné personálne činnosti. Pracuje s filozofiou

rovnocenného prístupu zamestnancov a manažérom v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Splňa základné funkcie potrebné na hodnotenie zamestnancov. Medzi ďalšie funkcie, ktorými disponuje program je evidencia zamestnancov, odmeňovanie, spravovanie miezd a vzdelávanie personálu. Pomocou tohto programu budú personálne činnosti vo firme efektívnejšie a s jeho pomocou dosiahnu manažéri úspory času. Pri hodnotení je zabezpečená kompletná správa výsledkov. Zároveň vedie moduly s evidenciou dochádzok, služobných ciest, stravovania a mnohých ďalších. Výhodou je aj prepojenie so vzdelávacím portálom education.sk. Informácie z tohto portálu môžeme zužitkovať na uvedené preškolenie zamestnancov.

Medzi najznámejšie spoločnosti a subjekty užívajúce tento program patrí Billa, COOP Jednota, Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky a Žilinská spoločnosť Metsa Tissue.

5.4.2 Vema HR

Integrovaný informačný systém Vema HR (2017) uľahčuje evidenciu a spracovanie personálnych činností. V rámci organizácie miezd je Vema HR jeden z najrozšírenejších programov na českom a slovenskom trhu.

Prístup do programu je možný z bežného počítača kdekoľvek a kedykoľvek. Prístup k firemným údajom a informáciám o zamestnancoch oveľa jednoduchší. Manažéri majú kdekoľvek prehľad o svojich podriadených. Takto riešený systém je bezpečný, nakoľko je možné nastaviť niekoľko úrovní overenia.

Medzi výhody systému patrí previazanosť s ostatnými informačnými systémami a balíkom MS Office.

Jednoduchá správa organizačnej štruktúry umožňuje efektívny opis pracovných miest.

Súčasťou programu je aj možnosť zostaviť skupiny zamestnancov, ktorým je možné nastaviť rozličné kritéria hodnotenia a hodnotenie podľa stupníc. Program vytvára podklady zo získaných výsledkov hodnotenia.

5.4.3 Magma HCM

Magma HCM (2017) je informačný systém, ktorý aktívne podporuje prácu s ľudskými zdrojmi. Firma už 20 rokov pomáha v oblasti ľudských zdrojov zvládať základné personálne činnosti. Program svojimi vlastnosťami dokáže fungovať vo firmách s rôznymi organizačnými štruktúrami aj rôznych veľkostí. Program disponuje výbornou priehľadnosťou a rozhraním v štýle balíkov MS Office. Pre manažérov spoločnosť poskytuje jednoduchý

prístup k údajom spoločnosti pomocou nadstavby Magma HCM Web. Program disponuje notifikačným systémom zabezpečujúcim pripomienky dôležitých udalostí.

Software je možné zakúpiť v 3 verziách, podľa potrieb zákazníkov.

Informačný systém Magma HCM využívajú známe spoločnosti a subjekty ako Prima Banka alebo Žilinský samosprávny kraj.

Magma HCM ponúka podporu v oblastiach:

- Benefity a starostlivosť o zamestnancov
- Spracovanie miezd
- Evidencia a administratíva zamestnancov
- Hodnotenie výkonu

6 ZÁVER

V diplomovej práci sme si dali za cieľ oboznámiť sa s problematikou hodnotenia zamestnancov. Na základe teoretických poznatkov, sme boli analyzovať súčasný stav firmy M&P spol. s r.o. V rámci tejto analýzy sme pomocou zvolených metód zistili podrobné informácie o pracovných pozíciách a spôsobe akým je vykonávané hodnotenie v danej firme. Z analýzy sme následne vychádzali pri stanovení vhodných opatrení a návrhov na zlepšenie tohto procesu.

V druhej kapitole sme si teoretickú časť rozdelili na časti potrebné pre pochopenie danej problematiky. Podrobne sme opísali čo predstavuje pojem hodnotenie zamestnancov a ako ho zaradujeme do oblasti riadenia ľudských zdrojov. V rámci našej témy sme si vypracovali podrobné teoretické podklady o čiastkových témach týkajúcich sa hodnotenia. Podrobne sme si opísali fungovanie systému v organizácii, kritéria a ciele správne fungujúceho systému. Kapitola formy hodnotenia zamestnancov, nám objasnila rozdelenie tohto procesu na formálne a neformálne hodnotenie. Každá z týchto foriem má svoje pozitívne a negatívne vlastnosti. Na základe odbornej literatúry, sme si opísali kritéria hodnotenia zamestnanca. Vo veľkej miere sa hodnotí správanie zamestnanca a jeho výkon. V niektorých prípadoch sa hodnotí aj potenciál rozvoja zamestnanca. Takisto sme si charakterizovali metódy hodnotenia, ktoré sme následne podrobne opísali. Pri tejto téme bolo taktiež potrebné si opísať a určiť osobu hodnotiteľa. Na konci kapitoly sme si podrobne opísali význam informačných systémov v rámci hodnotenia.

Tretia kapitola nám objasňuje všetky dôležité informácie o firme, ktorej sa týka výskum. Opisuje ekonomické ukazovatele firmy a charakteristiku ponúkaných produktov a služieb.

Pri praktickej časti práce, sme si stanovili cieľ, zostaviť zo súčasnej analýzy administratívne nenáročný a efektívny systém hodnotenia. Všetky poznatky v práci sme získali vypracovaním dotazníka zloženého z 27. otázok, ktorý bol doplnený rozhovorom s konateľmi spoločnosti. Dotazník bol rozoslaný na pobočky s výnimkou Žilinskej, ktorú sme vypracovali písomne. V prvom rade bolo dôležité stanoviť hypotézy, ktoré sme následne v práci potvrdili alebo vyvrátili. Otázky boli zložené z uzavretých a otvorených otázok. V odpovediach sme boli schopní zistiť ako vnímajú situáciu zamestnanci firmy. V rámci otázok sme zahrnuli aj možnosť uviesť návrh na zlepšenie. Z týchto návrhov sme následne čerpali v tejto práci. V rámci vyhodnotenia sme sa rozhodli porovnať odpovede zamestnancov a manažérov. Dotazníku sekundoval rozhovor s konateľmi spoločnosti zostavený z piatich otázok. Rozhovor predstavoval súhrn otázok týkajúcich sa pracovných miest vo firme.

Z rozhovoru sme mohli čerpať na zostavenie kritérií a návrhov v kapitole 5. Z výsledkov sme usúdili, že hodnotenie vo firme bolo vykonávané neformálne a nepravidelne.

Kapitola 5 následne popisuje vypracované návrhy na zlepšenie. Každý uvedený návrh sme podrobne vypracovali aj s potrebnými prílohami. Na základe odpovedí z výskumu sme sa rozhodli firme odporučiť vykonávať hodnotenie na základe stupnice, hodnotiaci rozhovor, hodnotenie na základe dôležitých udalostí a zavedenie informačného systému. Takto fungujúci systém zabezpečí transparentné a efektívne hodnotenie zamestnancov. Dôležité je, pokiaľ má byť systém efektívny aby ho firma dodržiavala. Do budúca by sa hodnotitelia mali vyvarovať neobjektívnemu hodnoteniu a pracovať s uvedenými materiálmi.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

a) odborná literatúra

- [1] ARMSTRONG,M., 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ALEXY,J. – BOROŠ,J. – SIVÁK,R., 2004. Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: Iris, 2004, 257 s. ISBN 80-89018-59-9.
- [3] BÉLOHLÁVEK,F. a kol., 2001. *Management*. Olomouc: Rubico,2001, 373 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] DONNELLY,J.H. – GIBSON,J.H. – IVANCIN,J.M., 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [5] GALLO,P., 2008. Hodnotenie výkonnosti pracovníkov a manažmentu. In *Controlling: Aktuální informace ze světa controllingu a systému podporujících manažérské rozhodování*, roč. 2008, č. 1, s. 10 – 14, ISSN 1801 – 6251.
- [6] HORALÍKOVÁ,M. 1995. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995. ISBN 8021302348.
- [7] HRONÍK,F. 2006. *Hodnocení pracovníku*. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2-9.
- [8] MIHALČOVÁ,B. et al., 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2007. 226 s. ISBN 978-80-225-2448-3.
- [9] MARTIN,D. 2007. *Personalistika od A po Z*. Brno: Computer Press, 2007, 418 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- [10] MARTONČÍKOVÁ,P. 2010. Hodnotenie zamestnancov v podniku. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*, 2010, č. 5, s. 56 – 61. ISSN 1337 – 060X.

- [11] KACHAŇÁKOVÁ,A. – NACHTMANNOVÁ,O. – JONIAKOVÁ,Z., 2007.
Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint – vfra., 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
- [12] KACHAŇÁKOVÁ,A. – NACHTMANNOVÁ,O. – JONIAKOVÁ,Z. 2008.
Personálny manažment. Bratislava: IURA Edition, 2008, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [13] KOUBEK,J. 2008. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2008, 3,93 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [14] NOVÁK,J. 2009. Didaktika personalistiky. Bratislava: Ekonóm, 2009, 234 s. ISBN 978-80-225-2818-4.
- [15] OLEXOVÁ,C. 2010. Hodnotenie zamestnancov. Personálny a mzdový poradca podnikateľa, č. 13-14, 2010, 80 s. ISBN 978-80-244-3124-623.
- [16] PILAROVÁ,I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [17] PRIGL,A. 1997. Vybrané kapitoly zo sociológie so zameraním na riadenie ľudských zdrojov. Žilina: ŽU, 1997, 136 s. ISBN 978-80-7100-402-8.
- [18] SOJKA,L. a kol. 2009. Riadenie ľudských zdrojov. Prešov: 2009, 163 s. ISBN 978-80-8068-871-4.
- [19] STANKOVÁ,J., 2003. *Vedení lidí v organizaci.*DP, PEF CZU Praha.
- [20] ŠUSTR,J. 2009. Hodnotenie zamestnancov má svoju pridanú hodnotu. In Eurobiznis, 2009 ročník, č. 12, s. 61.
- [21] ŠUKALOVÁ,V. 2011. Hodnotenie zamestnancov. In Práca a mzdy bez chýb, pokút a penále, č. 1, s. 81-84. ISSN 1337-060X.

[22] VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2007. Hodnotenie prínosu zamestnancov. Banská Bystrica: UMB EF, 2007, 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8.

[23] WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, 9 s. ISBN 978-80-247-2364-7.

b) elektronické dokumenty a ostatné

[24] *SOFTIP, a.s. - Ostatné moduly: Hodnotenie zamestnancov* [online]. [10. 7. 2017]. Dostupné z: <https://www.personalistika.sk/subject/softip-sk/ostatne-moduly>

[25] *Riadenie ľudských zdrojov a management - software Vema: Hodnotenie zamestnancov* [online]. [10. 7. 2017]. Dostupné z: <http://www.vema.sk/hr-system-komplexne-riadenie-ludskych-zdrojov/>

[26] *Magma HCM – Moderný informačný systém pre efektívne HR: Detaily k Magma HCM* [online]. [10. 7. 2017]. Dostupné z: <http://www.magmahcm.sk/files/Produktovy-list-magma-hcm-sk.pdf>

ZOZNAM SKRATIEK

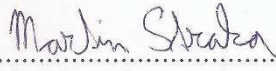
HR	Human Resources
CAD	Computer Aided design
BIM	Building information model

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14.7.2017


.....
jméno a příjmení studenta

Zoznam príloh

Príloha č.1	Dotazník pre zamestnancov firmy M&P spol. s r.o.
Príloha č.2	Popis pracovných činností pracovníka technickej divízie
Príloha č.3	Popis pracovných činností pracovníka ekonomickej divízie
Príloha č.4	Hodnotiaci formulár

Príloha č.1 Dotazník pre zamestnancov firmy M&P spol. s r.o.

Prosím, vyplňte čo najúprimnejšie a čo najkonkrétnejšie tento dotazník

Dobrý deň, prosím vás o láskavé vyplnenie dotazníka o tom, ako firma M&P spol. s r.o. hodnotí svojich zamestnancov, aké ma spracované normy na vypracovanie takéhoto hodnotenia a aké formy hodnotenia používa. Spracúvam Diplomovú prácu na túto tému a veľmi vám budem vd'ačný, keď mi napíšete váš názor. Prosím vyplnený dotazník elektronicky odoslať na moju e-mailovú adresu. Ďakujem vám, za váš čas. V prípade neporozumenia otázke prosím ma kontaktujte na adresu, z ktorej Vám bol tento dotazník odoslaný.

**** - pri otázke uvádza možnosť vyznačiť viac odpovedí**

1. Na akej pozícii sa nachádzate vo firme ?

- a) Zamestnanec
- b) Manažér

2. Ako dlho pracujete v danej firme ?

- a) Menej ako 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 3-5 rokov
- d) 6-8 rokov
- e) Viac ako 9 rokov

3. Do akej vekovej kategórie sa zaraďujete ?

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-60
- e) 61 a vyššie

4. Ako vnímate proces hodnotenia vášho pracovného výkonu?

- a) Pozitívne
- b) Skôr pozitívne
- c) Skôr negatívne
- d) Negatívne

5. Ak ste napísali v predchádzajúcej otázke jednu z odpovedí „pozitívne“ al. odpoveď „negatívne“ vysvetlite prečo to takto vnímate.

.....

.....

.....

6. Boli ste si vedomí toho, že ste hodnotení ?

- a) Áno
- b) Nie

7. Kto uskutočňuje hodnotenie vášho výkonu ? **

- a) Nadriadený
- b) Kolega
- c) Externý pracovník
- d) Podriadený

8. Myslíte si, že sa výsledky hodnotenia odrážajú na vašej mzde ?

- a) Áno
- b) Nie

9. Ako často ste hodnotený ?

- a) 1 krát ročne
- b) 1 za pol roka
- c) Každý mesiac
- d) Nikdy
- e) Nepravidelne

10. Je podľa Vás súčasný systém hodnotenia spravodlivý ?

- a) Áno
- b) Nie

11. Ak ste odpovedali v predchádzajúcej otázke „nie“, uveďte prečo.

.....

.....

.....

12. Stretli ste sa s nespravodlivým hodnotením ?

- a) Áno
- b) Nie

13. Ak ste odpovedali áno tak ako a s kým ste ho riešili ?

.....

.....

.....

14. Ako hodnotíte prístup a odbornosť hodnotiteľa v oblasti hodnotenia práce ?

- a) Veľmi dobré
- b) Uspokojivé
- c) Menej uspokojivé
- d) Neuspokojivé

15. Ako často by podľa vás malo byť hodnotenie zamestnanca realizované?

- a) 1 krát ročne
- b) 1 za pol roka
- c) Každý mesiac
- d) Nikdy

16. Ako veľmi je pre Vás dôležité aby firma disponovala systémom hodnotenia zamestnancov ?

- a) Dôležité
- b) Mierne dôležité
- c) Skôr nepodstatné
- d) Nepodstatné

17. Akú podobu má hodnotenie zamestnancov v danej firme ?

- a) Formálnu
- b) Skôr formálnu
- c) Skôr neformálnu
- d) Neformálnu

18. Ako ste spokojný so systémom, ktorý firma využíva na hodnotenie ?

- a) Spokojný
- b) Skôr spokojný
- c) Skôr nespokojný
- d) Nevnímam ho

19. Myslíte si, že hodnotenie zamestnanca ovplyvňuje jeho pracovný výkon?

- a) Áno
- b) Nie

20. Uved'te prečo:

.....

.....

.....

21. Na aké oblasti sa zameriava hodnotenie ? **

- a) Riadenie
- b) Výkon
- c) Osobnosť
- d) Postoj k práci
- e) Postoj k firme
- f) Všetky uvedené
- g) Iné

.....

.....

.....

22. Na aké oblasti by sa podľa Vás malo zamerať hodnotenie zamestnancov ? **

- a) Riadenie
- b) Výkon
- c) Osobnosť
- d) Postoj k práci
- e) Postoj k firme
- f) Všetky uvedené
- g) Iné

.....

.....

.....

23. Ako využíva firma výsledky z hodnotenia ? **

- a) Úprava mzdy
- b) Motivácia
- c) Zvyšovanie znalostí
- d) Personálne úpravy
- e) Zisťovanie nedostatkov
- f) Iné:

.....

.....

.....

24. Stretávate sa s problémami pri hodnotení zamestnancov ? Ak áno uveďte s akými.

- a) Áno
- b) Nie

.....

.....

.....

25. Uvítali by ste zmenu v oblasti systému hodnotenia zamestnancov ?

- a) Áno
- b) Nie

26. Uveďte návrhy a oblasti, ktoré poslúžia na zlepšenie súčasného systému hodnotenia zamestnancov:

.....

.....

.....

27. Aké je vaše pohlavie ?

- c) Muž
- d) Žena

Príloha č.2 Popis pracovných činností pracovníka technickej divízie

Všeobecné pracovné činnosti – Technický útvar:

- a) Servis informačného systému zavedeného vo firme
- b) Servis komunikačných sietí
- c) Servis a montáž kancelárskej techniky a elektronických zariadení
- d) Diagnostika kancelárskej techniky a elektronických zariadení

Vykonáva záručný a pozáručný servis kancelárskej techniky , hardwaru, komunikačných sietí a elektronických zariadení

Inštalovanie hardwaru pre systému typu Pre-PRESS, CAD/BIM, stavebníctva a geodézie.

Zodpovednosť za sklad súčiastok z elektronických zariadení, meracích prístrojov a iných informačných komponentov.

Príloha č.3 Popis pracovných činností pracovníka ekonomickej divízie

Všeobecné pracovné činnosti – Ekonomický útvar:

- a) Spracovávanie návrhov na tvorbu ceny
- b) Spracovávanie návrhov na tvorbu ponúk
- c) Pracuje efektívne s financiami v rámci spoločnosti
- d) Zúčastňuje sa jednaní o marketingových aktivitách firmy
- e) Účasť na schválených ustanoveniach
- f) Aktívna účasť na meetingoch
- g) Aktívna účasť na kurzoch a iných vzdelávacích udalostiach
- h) Aktualizácia databáze klientov a partnerov z obchodných stykov

Zodpovedá za správnosť účtovných dokladov na konci účtovného obdobia.

Zodpovedá za správnosť a včasnosť úhrad z obchodných stykov.

Príloha č.4 Hodnotiaci formulár

Meno:

Priezvisko:

Pracovná pozícia:

Hodnotenie vykonal:

Dňa:

Hodnotiaca stupnica

Vynikajúci	Veľmi dobrý	Dobrý	Zlý	Veľmi zlý	Nevyhovujúci
6 bodov	5 bodov	4 body	3 body	2 body	1 bod

		Hodnotenie						Doplňujúce informácie
Kritéria	Oblasť	1	2	3	4	5	6	
Kvalita práce	Výsledky práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aktivita	Výsledky práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hospodárnosť	Výsledky práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bezpečnosť pri práci	Vedomosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tvorivé myslenie	Vedomosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dochádzka	Sociálne správanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Práca v tíme	Sociálne správanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Komunikácia	Sociálne správanie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Súčet								

Slovné vyjadrenie:

Hodnotiteľ:

Hodnotený: